

# LIDERAZGO POLÍTICO Y GÉNERO EN EL SIGLO XXI<sup>1</sup>

POLITICAL LEADERSHIP AND GENDER IN THE 21ST CENTURY

LIDERANÇA POLÍTICA E GÊNERO NO SÉCULO XXI

**Juana María Ruiloba Núñez**

Doctora en Ciencia Política Universidad Autónoma de Madrid - España. Magister en Teoría Política, Teoría Democrática y Administración Pública, Universidad Autónoma de Madrid - España. Profesora de Ciencia Política y Metodología de la Investigación, Universidad Católica San Antonio, España. Miembro del Instituto Universitario de Estudios de la Mujer, Universidad Autónoma de Madrid - España  
jruiloba@ucam.edu juana.ruiloba@uam.es

## RESUMEN

La controversia sobre la evidencia científica de que existan diferencias de género en el liderazgo se ha prolongado durante más de un siglo. Este artículo ofrece una revisión de la literatura más relevante acerca de las diferencias de género en los estilos de liderazgo. Específicamente, el objetivo de este estudio es identificar las diferencias o similitudes entre los sexos en cargos políticos. ¿Las mujeres y los hombres adoptan diferentes estilos de liderazgo? ¿Existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo? ¿La aculturación y la adaptación son factores comunes para el liderazgo femenino en los ámbitos dominados por los hombres? Parece, en definitiva, que la investigación comparada indica que hay pocas diferencias entre los estilos de liderazgo de los líderes políticos de ambos sexos. Sin embargo, son necesarias más investigaciones que aclaren la asociación entre el liderazgo y el género.

## PALABRAS CLAVE

*Estilos de liderazgo, género, diferencias sexuales, estereotipos de género, política.*

## ABSTRACT

*The controversy over the scientific evidence that there are gender differences in leadership has endured for more than a century. This article offers a review of the most relevant literature about gender differences in leadership styles. Specifically, the objective of this study is to identify the differences or similarities between the sexes in political positions. Do women and men adopt different leadership styles? Are there any significant differences between men and women in leadership styles? Are acculturation and adaptation common factors for female leadership in the spheres dominated by men? It definitely seems that comparative research indicates that there are few differences between the leadership styles of political leaders of both sexes. Nevertheless, further research is necessary to clarify the relationship between leadership and gender.*

## KEYWORDS

*Leadership styles, gender, gender differences, gender stereotypes, politics.*

Fecha de recepción: 15 - 01 - 2013

Fecha de aceptación: 05 - 02 - 2013

## RESUMO

*A controvérsia sobre a evidência científica de que existem diferenças de gênero em liderança se prolongou por mais de um século. Este artigo apresenta uma revisão da literatura mais relevante acerca das diferenças de gênero nos estilos de liderança. Especificamente, o objetivo deste estudo é identificar as diferenças ou semelhanças entre os sexos em cargos políticos. As mulheres e os homens adotam diferentes estilos de liderança? Existem diferenças significativas entre homens e mulheres nos estilos de liderança? A aculturação e a adaptação são fatores*

*comuns para a liderança feminina nas áreas dominadas pelos homens? Parece, em suma, que a investigação comparativa indica que existem poucas diferenças entre os estilos de liderança dos líderes políticos de ambos os sexos. No entanto, são necessárias mais investigações que esclareçam a associação entre a liderança e o gênero.*

## PALAVRAS-CHAVE

*Estilos de liderança, gênero, diferenças sexuais, estereótipos de gênero, política*

## Introducción

El liderazgo es un objeto analizado desde multitud de ángulos y sobre el que se ha profundizado desde perspectivas varias. En la mayoría de las ocasiones, se hace un recorrido por los distintos acercamientos teóricos, a modo de repaso, para comprender el término y sus implicaciones en las organizaciones, en estudios conceptuales o de caso<sup>2</sup>. Su análisis se manifiesta como una cuestión recurrente, y siempre vigente, en la literatura de las Ciencias Sociales.

La cuestión concreta, que presentamos como central en las siguientes páginas, queda acotada a la relación entre liderazgo y el género del líder, focalizando nuestro interés en el plano de la política. Explorando las aportaciones de la literatura, identificando los elementos más esenciales desde la teoría, con el interés de determinar las claves para el debate de si existe un estilo de liderazgo femenino -que se pueda diferenciar del masculino- y/o si existen “modos de hacer política” diversos, dependiendo del género, tratando de trascender a la visión dominante del paradigma de liderazgo y género, que queda en generalidades como, que las mujeres que ejercen roles de liderazgo son más emocionales, influenciables o indecisas a la hora de liderar y de relacionarse con sus subordinados (Astin y Leland, 1997, p.3-4), renovando la discusión a la luz de la realidad del siglo XXI.

Dilma Rousseff, Ellen Johson Sirleaf, Pratibha Patil, Angela Merkel, son muestra de mujeres políticas referentes en todos los continentes. Se trata de ejemplos paradigmáticos, excepcionales pero dignos, por lo

trascendente, de ser estudiados en detalle (si hacemos un conteo entre los presidentes de gobierno o estado, observaremos que en los más altos niveles de gobierno e instituciones políticas internacionales, el número de mujeres gobernantes es escaso).

Algunos de los argumentos que han sido discutidos en el ámbito de la empresa o de las organizaciones, cuando se estudia a las mujeres en los puestos de responsabilidad en las mismas, pueden servir para explicar el liderazgo político de estas líderes, otras argumentaciones, en cambio, son propias del escenario de lo público, en el que nos detendremos.

A modo de concreción, y siguiendo los criterios de Burin (2003, p.44), se podría sostener que existen tres grupos de mujeres -en función de la importancia que conceden al plano extrafamiliar-, serían: las tradicionales, las transaccionales y las innovadoras. Las tradicionales suelen renunciar a sus carreras, por lo que permanecen fuera de toda competición en el mundo de la empresa o en el plano político. Las mujeres transaccionales son las que sufren los límites del techo de cristal y utilizan los vínculos humanos con predominio de la afectividad, con el acento puesto en las emociones cálidas (ternura, cariño, odio...) que estaría en contraposición con el mundo del trabajo masculino, más racional y caracterizado por las emociones frías (cierta distancia, cierta dosis de indiferencia...), serían el grupo mayoritario. Por último, las innovadoras, que son las que siguen más vinculadas con sus carreras profesionales, y establecen una dicotomía entre sus vínculos en el ámbito doméstico y el ámbito laboral y/o público, y se encuentran bien ubicadas en el mercado laboral, en este grupo estarían las líderes. Nos interesan

éstas, y en concreto, las mejor situadas en el plano político, las mujeres con capacidad ejecutiva real.

Asimismo, partimos de una idea previa, el poder político de primer nivel es un terreno nuevo para el género femenino. Lugar de poder explícito y legítimo por excelencia, había estado vetado para ellas que se contentaron durante decenios con “influir” en los espacios de poder “inexplícitos” (García de León, 2002, p. 30; Valcárcel, 1996, p. 44). Una vez acceden a los puestos más preeminentes, son las que ostentan las posiciones de poder: ¿qué tipo de liderazgo ejercen? ¿es un tipo de liderazgo específico? ¿es diferente al de los líderes varones? La discusión propuesta trasciende al estudio del liderazgo general, introduce la perspectiva de género y la reflexión sobre los estereotipos y la quiebra de la división sexual del trabajo tradicional, focalizándose en estas mujeres que ocupan puestos de poder político y, además, se caracterizan por una hiperexposición mediática de su desempeño.

## 1. Liderazgo: viejo concepto, nuevos enfoques ¿con perspectiva de género?

El liderazgo se ha estudiado ampliamente a partir de aproximaciones muy variadas. Tradicionalmente se suele poner un adjetivo acompañando al término. La mayor parte de los expertos en la materia han escrito sobre él en un ámbito, -liderazgo empresarial, liderazgo educacional, liderazgo organizacional, etc-; acercándose en sus análisis al mismo como práctica en esa profesión o espacio particular, diferenciándolo del liderazgo como práctica en otros ámbitos o profesiones (Rost, J. C., 1993, p.1). El problema general es que es una abstracción, un constructo social que se relaciona con otros conceptos -como el de poder, influencia, autoridad o control-, en definitiva, un concepto donde no hay consenso definitivo, ya que, existen cientos de definiciones y multitud de artículos exclusivamente dedicados a aclarar qué es y en qué consiste (Ballart y Ramíó, 2000, p.137-160; Rost, 1993, p. 37-95). Pese a esta gran producción, son pocos los hechos sociales sobre los que tanto se haya escrito -aunque se haya concluido tan poco, dada la escasa precisión de su significado (Ruiz de Olabuenaga, 1995, p. 369, López Nieto, 2000, p.12)<sup>3</sup>.

A los efectos de este artículo, entendemos el liderazgo político como: “el ejercicio del poder por uno o algunos individuos que dirigen a los miembros de la nación hacia la acción” (Blondel, 1987, p.3), como “aquel fenómeno de carácter colectivo que se desarrolla en un contexto de interacción entre el comportamiento de un actor individual normalmente en una posición relevante (el líder) y sus ámbitos de dominio público, por el cual aquél ejerce una influencia no rutinaria (real o percibida) en la actividad política, mediante la influencia en su caso de una gran variedad de recursos formales e informales” (Natera, 2001, p.60).

Los estudios generales sobre el liderazgo suelen olvidar, o dedicar un espacio residual al estudio de la influencia de la variable género en el mismo (existen, no obstante, una cada vez más amplia producción de artículos específicos sobre esta cuestión del liderazgo de las mujeres, menor si nos referimos a líderes de primer orden en el plano político, menor aún en relación con su desempeño -“el modo de ejercer el liderazgo”). Por ello, en nuestro caso, sin hacer un repaso por las teorías del liderazgo generalistas, concentramos nuestro interés en la posición de liderazgo y la conducta del líder, a partir de una perspectiva de género<sup>4</sup>.

### 1.1. EJERCICIO DEL LIDERAZGO Y EL GÉNERO

Estudiar a las pocas mujeres que llegan a ostentar puestos de liderazgo es estudiar a una minoría, a aquellas que se sitúan en los lugares más visibles del ámbito público. Partimos de la idea de que las mujeres, en general, suelen hacer frente a su relación con el mundo laboral-público de manera conflictiva, más aún las mujeres políticas. Las líderes son, en muchos ámbitos, las “recién llegadas a los espacios públicos”, las excepciones que cumplen la regla, dado el intenso “plus” de circunstancias y la sobreselección que han tenido que superar para ser lo que son. Por ello, su situación en la esfera pública es peculiar y “anómala”, son “outsiders”, son “élites discriminadas por y pese a su condición de élite dado el alto nivel de exigencias y/o acumulación de medios que tienen que reunir para acceder a estos puestos”. Tal sobreselección se plasma en la sobreabundancia de medios que las caracterizan, o lo que es lo mismo, en las capacidades acumuladas en sus personas (tanto en términos simbólicos como materiales) que les permiten poder pasar el “embudo” que se crea conforme la actividad es más cualificada o es mayor el

sobreesfuerzo requerido para remontar las superpluses que la sociedad les exige (siempre en comparación con los exigidos a los hombres) (García de León, 1982, pp.168-173 y 1991, p.25). Esto lleva a que, incluso las propias mujeres políticas, asuman con normalidad esta exigencia (percibiendo que en su misma situación “un varón sacaría más rentabilidad política en el caso de tener el mismo curriculum” García de León, 1991, p. 47). No obstante, lejos de recurrir a argumentos de comparación de méritos con sus homólogos masculinos, a la hora de verbalizar las experiencias vividas tienden a subrayar la importancia de sus méritos (sin hacer ninguna relación especial con su sexo). Es el conocido como “síndrome de la abeja reina”. Las mujeres de la élite enfatizan fuertemente en su discurso los propios méritos como justificación ante aquellos que piensan que ocupan los puestos por “una cuota” (Lansing y Baxter, 1983, p. 132). Las mujeres en la élite política suelen ser mujeres con grandes recursos, con superabundancia de medios económicos, sociales y/o culturales. La mayoría de ellas ya eran “elite” antes de ocupar puestos de poder político (Barrera, 2000, p. 217).

Tabla 1. Características de las mujeres que acceden al poder político de alto nivel

- Son una aristocracia femenina en los círculos masculinos.
- Son una élite dominada en el campo político, dentro de los mecanismos que rigen los partidos, en manos de la oligarquía masculina.
- Son una élite aislada, entre el poder masculino y la masa femenina
- Son una élite discriminada por exigírseles un nivel altísimo de cualificación profesional e inputs de todo tipo.
- Son una élite problematizada por su tensión entre lo profesional versus lo femenino.

Fuente: Elaboración propia a partir de García de León (1994, p. 126).

Se suele repetir, con frecuencia, que la vida pública tiene un mayor coste para las mujeres, dado que están sujetas a los mismos reveses que los hombres pero, además, deben hacer frente a una sobreselección psicológica que las conduce a adaptarse al modelo masculino de trabajo y poder y a un “excedente de valor social” (García de León, 2002, p.14). En cualquier lugar, “los hombres siguen obteniendo mayores y mejores puestos, y las mujeres siguen siendo unas élites discriminadas” (García de León, 2002, p. 38). Además, las diferencias persisten en todos los lugares pero mientras las

mujeres suelen ser más cuando se da la concurrencia meritocrática libre, pareciera que son desestimadas en mayor medida cuando se enfrentan ante sistemas de cooptación. Precisamente, una de las principales barreras con las que tropiezan las mujeres que quieren acceder a cargos directivos es la cultura organizacional, en la que predominan los valores masculinos y en que todavía existen prejuicios contra las mujeres. La cultura organizacional opera como barrera que mantiene el techo o laberinto de cristal<sup>5</sup> y entorpece el acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad (Barberá, et al, 2000b, p. 51 y Ramos, 2005, p. 41). (Ver Figura 1).

A ello hay que añadir, cuando el número de mujeres es pequeño (como es el caso del contexto del liderazgo político de alto nivel –como entre las Jefaturas de Estado y de Gobierno-), que sus funciones se sujetan a un escrutinio especial. En estos casos, como pioneras que son, están en el punto de mira de la observación social. Esta espiral de visibilidad y la vulnerabilidad en la que opera el liderazgo de las mujeres, se concreta en que son evaluadas más firmemente que sus compañeros varones (Kram y McCollom, 1998, p. 10; Rhode, 2003, p.9).

Como vemos, muchos son los retos a los que se enfrentan las élites profesionales femeninas, ya que en su carrera atraviesan, primero, por un proceso de selección normal o estándar, igual al masculino, en segundo lugar, por una selección impuesta por el patriarcado como sistema social de dominación que impone condiciones restrictivas a las mujeres en el acceso a los puestos más importantes y que se concreta en “superpluses” y costes sociales muy elevados, y en tercer lugar, por un filtro social añadido, dado que, son pioneras en espacios mayoritariamente ocupados por hombres. Todo esto influye en el modo en el que se desenvuelven en su trabajo como líderes.

Más allá de los problemas de acceso, -tema muy relevante porque moldea las actitudes y comportamientos de las líderes-, dejamos a un lado la cuestión de su escaso número -y la subrepresentación- para indagar sobre sus características, opiniones<sup>6</sup> y la manera como se enfrentan al ejercicio de sus funciones.

En relación con los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, los resultados de las investigaciones empíricas dan lugar a conclusiones contradictorias, seguramente, por la singularidad de estas pocas mujeres, y por la imposibilidad de establecer generalizaciones entre



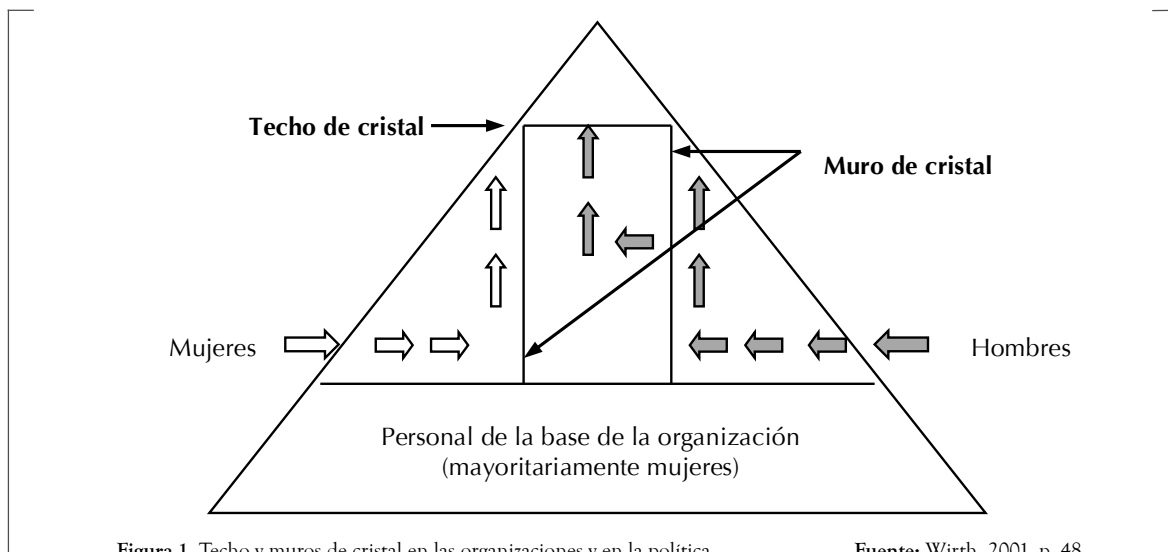


Figura 1. Techo y muros de cristal en las organizaciones y en la política

Fuente: Wirth, 2001, p. 48.

contextos. A pesar de que la discusión ha sido amplia en torno a la similitud o diferencias por género en el ejercicio del poder, hay aportaciones en uno y otro sentido (Norris, 1997).

## 1.2. LAS DIFERENCIAS EN EL LIDERAZGO

Gran parte de la literatura que estudia a las mujeres en posiciones de poder sostiene que éstas ejercen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres en sus organizaciones, con modos diversos, con prioridades y estilos diferentes.

Algunos acercamientos se centran en explicar estas diferencias atendiendo a argumentos “biologicistas”. Son trabajos que no niegan que tales diferencias provienen de la socialización o de normas culturales aprendidas, pero insisten en que, también, de diferencias biológicas, como que los hombres realizan bien las tareas que requieren cualidades visuales-espaciales, y las mujeres ejecutan bien las labores que exigen lenguaje<sup>7</sup>. Esto se refleja, a posteriori, en los estilos de dirección. Estos estudios hacen analogías entre los lugares de poder y el mundo animal (Ludwig, 2002), como un espacio de hombres y/o se centran en las implicaciones fisiológicas y hormonales y en su incidencia en el comportamiento de hombres y mujeres<sup>8</sup>, fijándose en que las diferencias

en el liderazgo por género pueden tener base biológica y relación con hormonas como la oxitocina, que explicaría cómo en situaciones de estrés y de exigencia la tendencia femenina es a la empatía y la colaboración, generando un estilo de comportamiento diferente (*tend and befriend* -cuidar y entablar amistades-) al de los varones (Barraza y Zak, 2009; Nowack, 2009; Taylor, 2002; Zak, Stanton y Ahmadi, 2007). Otros estudios, sin embargo, sostienen que a la hora de ejercer el poder o dirigir, es preciso atender prioritariamente al proceso de educación que fija los parámetros de conducta que se consideran aceptables para cada sexo. Los hombres aprenden a mandar, a utilizar cualidades visuales, a ser estrategas, y a considerar a los demás como colaboradores o adversarios, y a las mujeres a crear y mantener relaciones productivas, a valorar los logros basados en normas internas y a prestar servicios a los demás (Loden, 1987, p. 93). Esto repercute en su comportamiento y las lleva a “rechazar la parafernalia del poder y a preferir “centrarquias” antes que jerarquías”, son, por lo tanto, menos jerárquicas y más participativas que los hombres (Fierman, 1990 p.71; Stivers, 1993, p. 70) que tienen una actitud hacia el mundo esencialmente instrumental, basada en la dominación, la manipulación y el individualismo (Giddens, 1991, p. 229). Estos estudios, llegan a la conclusión de que todavía persisten estereotipos de género que se plasman, posteriormente, en la atribución de características directivas a hombres y mujeres (Lipman-Blumen, 1992, p.188; Ramos, 2005, p 198). Estos estereotipos influirían en el estilo de liderazgo y harían que los hombres se centraran más en el control, el poder y la jerarquía, mientras que las mujeres enfatizarían la orientación hacia las personas, la participación, las

relaciones y la disposición a delegar el poder (Rosenthal, p. 587), por un lado, con un estilo de liderazgo más interactivo (como se repite reiteradamente en casi todas estas investigaciones, el liderazgo de las mujeres alienta la participación, hace que la gente se sienta parte de la organización, valoran sus contribuciones y opiniones, preocupándose de los aspectos simbólicos, realzan el poder de los otros y convienen que es positivo compartir el poder y la información, -Rosener, 1990, pp. 120-124-) y, por otro, propiciando unos valores organizacionales humanista-democráticos (en lugar de gobernarse por un sistema de valores burocrático-piramidal más tradicional y normalmente atribuido a los varones) y un estilo de liderazgo transformacional. La mayoría de las organizaciones aún se guían por valores jerárquicos y burocráticos, lo que lleva a relaciones desconfiadas y a una disminución del éxito de esa organización para resolver los problemas que se le plantean. Por el contrario, en las organizaciones que se rigen por los valores democráticos-humanistas (más propio del estilo de liderazgo femenino) aumentan la competencia interpersonal, la cooperación y la eficacia de la organización<sup>9</sup>.

Parte de la literatura especializada utiliza la clásica dicotomía de Burns (1978) y la diferencia entre liderazgo transformacional y transaccional para equiparar cada uno de estos dos comportamientos directivos con los géneros. Así, el estilo directivo orientado a la tarea refleja el estereotipo masculino y es predominante (aunque no exclusivo) entre los varones y el estilo orientado a las personas refleja el estereotipo femenino y es predominante (aunque no exclusivo) entre las mujeres. En esta misma línea estaría el trabajo de Rosener y Schwart (1980) que diferenciaba entre estilos de dirección masculina o "Alfa" y femenina o "Beta", con las características que quedan resumidas en la Tabla 2. Con el propósito de evitar cualquier crítica en el sentido de que su dicotomización de los estilos de dirección por género pudiese tacharse de simplista, estos autores hablan de tendencias generales y enfatizan la no exclusividad total de tales estilos para "todos" los hombres y "todas" las mujeres y, de este modo, sostienen que aunque es importante señalar que ningún estilo es patrimonio exclusivo de un sexo u otro, las expectativas del "rol sexual" en la cultura occidental son de tal índole que polarizan estos modelos de conducta entre hombres y mujeres en nuestra sociedad. Tradicionalmente, la mayoría de los hombres actúan de acuerdo con los estilos "Alfa", y la mayoría de las mujeres se comportan más en concordancia con los estilos "Beta".

Esto lleva a que se suele hablar de que las mujeres tienden a ejercer un liderazgo orientado a las personas mientras que los hombres ejercen un liderazgo más orientado a los negocios; pese a estas diferencias ambos estilos son igualmente efectivos.

Tabla 2. Estilos de dirección alfa y beta

Estilo de dirección masculino (ALFA)	Estilo de dirección femenino (BETA)
Pensamiento analítico, racional y cuantitativo.	Pensamiento sintético, intuitivo y cuantitativo.
Relaciones jerárquicas de autoridad.	Relaciones de adaptación como ayuda.
Búsqueda de soluciones deterministas y prefijadas a los problemas específicos.	Búsqueda de soluciones completas a problemas en conjunto
Estilo directo de poder	Estilo contextual.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rosener y Schwart, (1980, p.25)

Loden (1987, p. 21,69) en la misma dirección, sostiene que las mujeres tienen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres, se trata de un estilo complementario al tradicional, y que aunque no es exclusivo de ellas, es ejercido mayoritariamente por las mujeres como grupo. Es un estilo que no poseen todas las mujeres en el mismo grado, ni como decíamos, tampoco es cierto que los varones carezcan absolutamente de él. Sin embargo, este autor mantiene que las mujeres como grupo y comparadas con la mayoría de los hombres tienen un estilo natural de dirección, y es probable que actúen de forma distinta. En esencia, el estilo de dirección femenina solo difiere del estilo tradicional en que se basa en elementos tanto racionales como emocionales.

De las entrevistas de su estudio llega a concluir que: a) aunque ciertas diferencias individuales no están relacionadas con el sexo, hay acuerdo en la idea de las diferencias en el estilo directivo de hombres y mujeres; b) los estilos funcionan muy eficazmente juntos, son complementarios y equilibrados; y c) las organizaciones no han aprendido a estimular el enfoque femenino de dirección, ya que subutilizan las cualidades naturales de dirección de las mujeres (Tabla 3).

Otros trabajos de corte empírico constatan, también, estas diferencias en los estilos por género en el ámbito empresarial y organizacional (Eagly y Johnson, 1990).

Tabla 3. Modelos de dirección femenina

	Dirección femenina
Estilo operativo	Cooperativo
Estructura de organización	Equipo
Objetivo básico	Lograr calidad
Estilo de resolución de problemas	Intuitivo/racional
Características clave	Control reducido Comprensión Colaboración Niveles de alto rendimiento

Fuente: Loden, 1987, p.70.

Los resultados de la encuesta a mil directivos de ambos sexos en el Reino Unido realizada por York (1999) desvelan que los directivos varones se caracterizan por su capacidad de decisión, de organizar y por cierta insensibilidad en el trato. Las mujeres directivas están más preparadas para realizar varias tareas a la vez, refuerzan a los miembros de su equipo, gestionan mejor el tiempo y se relacionan mejor con los clientes, encontrándose en ellas, prioritariamente, cualidades de percepción (capacidad de captar pistas no verbales, empatía), cualidades de saber escuchar, expresión de los sentimientos, familiaridad, uso del “feedback” y fijación del impacto de la propia conducta sobre los demás (Loden, 1987, p. 137). En el mismo sentido, Barberá, Sarrió; Ramos y Candela, (2002, p116, 199). aseveran que mujeres y hombres dirigen y trabajan con equipos de forma distinta. En su investigación se pregunta a directivos y directivas sobre cómo realizan su trabajo y, a partir de las respuestas se pone de manifiesto la existencia de diferencias de estilo entre ambos. Éstas se pueden resumir diciendo que las mujeres directivas se perciben mejores en habilidades personales, mientras que los directivos se consideran mejores estrategas. En definitiva, las directivas ensanchan los valores femeninos del papel directivo y los directivos ensanchan los componentes masculinos. Se llega, también, a otros interesantes hallazgos: a) si se pregunta directamente a los directivos y directivas si creen que existen dos estilos de dirección, los encuestados responden afirmativamente, b) cuando se atribuyen características de dirección a varones y mujeres, en abstracto, emergen con facilidad los estereotipos de género, sin embargo, c) cuando los directivos y directivas hablan de sí mismos, de su autopercepción sobre su modo de trabajar y sobre la relación que mantienen con sus subordinados,

las respuestas son menos estereotipadas, teniendo mayor importancia las diferencias individuales. En sus investigaciones Peter y Kabacoff (1998, 2000, 2002) confirman, también, este argumento de modo empírico. Las mujeres son más emotivas, enérgicas y entusiastas, permiten a otros que sepan lo que piensan y sienten y ponen más énfasis en los objetivos, en determinar plazos y coordinar el trabajo. Los hombres son más dominantes, firmes y pueden trabajar bien bajo presión, resuelven los problemas minimizando riesgos y con lo aprendido de sus experiencias pasadas (Tabla 4).

Tabla 4. Modelos de dirección masculina

	Dirección masculina
Estilo operativo	Competitivo
Estructura de organización	Jerárquica
Objetivo básico	Triunfar
Estilo de resolución de problemas	Racional
Características clave	Fuerte control Estrategia No emocional Análisis

Fuente: Loden, 1987, p.32.

Lo que queda patente en estas investigaciones es que las mujeres tienen cosas diferentes que aportar y que se comportan de modo distinto a los líderes varones, exhiben un método alternativo de liderazgo. La idea generalizada es que las mujeres políticas serían más compasivas, éticas y cooperativas que los hombres, tendrían un estilo participativo y darían un gran valor a la comunicación interpersonal y al trabajo en equipo. Su estilo “colaborativo” de liderazgo sería menos jerárquico y más consensual. La líder caracterizada por este estilo es, por tanto, facilitadora, posee energía creativa y es productiva, ejerce de intermediaria entre iguales y tiene una visión clara de la organización eficaz. Además enfatiza una toma de decisiones más cooperativa, consensual e inclusiva (Chinchilla, 2002 p. 130; Eléxpuru y Yañiz, 2001, p. 10; Rosenthal, 1998, p. 850; Rosener, 1990). También, se suele atribuir a las mujeres líderes algunas cualidades como que son más liberales o radicales que los hombres y que tienen diferentes prioridades, lo que se manifiesta a la hora de adoptar su comportamiento político a partir de un estilo diferente (Duerst-Lahti y Mae Kelly, 1995 p.74; Wilson, 2003, pp. 213-238; Phillips, 1991, p. 389-397; Swers, 2001 pp. 217-219), como decíamos antes, menos basado en la confrontación, menos agresivo y más

inclusivo (para ahondar en el liderazgo de las mujeres y en su inclusividad -Busby y MacLeod, 2002, pp. 30-42-). Además, se suele sostener que cuando las mujeres ocupan puestos influyentes cercanos a la toma de decisiones, inciden más en legislar en algunas áreas y sobre algunos colectivos como mujeres, niños y familias (Donahue, 1997, p. 631; Lief Palley, 2001, p. 248; Swers, 2001 p. 217). Esto se da cuando una mujer realiza tareas consideradas como masculinas, ya que se le exige en compensación para no perder sus rasgos distintivos, extremar las características asociadas a su sexo. De este modo,

... “cuando las mujeres se incorporan a tareas políticas se les pide que sigan actuando como madres y amas de casa y se les encargan tareas que son semejantes a las que realizan en el hogar<sup>10</sup>, temas educativos, servicios sociales, etc., rara vez se las identifica con tareas en áreas como la defensa o las relaciones internacionales”, se produce, por tanto, una asignación de sexo a las áreas sociales y sus actividades (Astelarra, 1990, p. 13).

Este nuevo método a la hora de liderar, introducido por las mujeres, puede llevar a tensiones con las normas institucionalizadas en las organizaciones, ya que, las características tradicionalmente asociadas con las mujeres son diferentes a las características tradicionalmente asociadas a los líderes (más vinculadas con la masculinidad). Sin embargo, las teorías recientes sobre liderazgo en las organizaciones se relacionan con cualidades interpersonales asociadas comúnmente con las mujeres, como la cooperación y colaboración (el perfil demandado por las organizaciones ha cambiado, incorporando estas características asociadas tradicionalmente al género femenino -Rhode, 2003, p.8-). Es probable que se produzca un aumento de estas cualidades de liderazgo que, favorecida con el incremento del número de mujeres en el poder, llevará a que su manera de liderar se extienda e incluso lleve o impulse a reformas en el proceso organizacional (en este caso reformas en el proceso político) como lo conocíamos hasta ahora. No obstante, la sola presencia de mujeres afecta a las instituciones en las que se integran, ya que cuando ellas acceden a las organizaciones influyen “transformando las instituciones en las que sirven”, dado que, “el género se hace presente en los procesos, en las prácticas, imágenes, ideologías y en la distribución del poder en los diversos sectores de la vida social” (Swers, 2001, p. 217-219).

El discurso que queda al final de la mayoría de estos análisis es que, más que dicotomías, se habla de estilos de liderazgo o de modos de dirigir diversos, ambos enriquecedores y útiles, puesto que, aunque “hay habilidades propias de cada género, ambas se complementan y se enriquecen tanto en la empresa como en cualquier aspecto de la vida” (Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid, 2006 p. 57). Lo que subyace es que las aportaciones de hombres y mujeres deben ser aprovechados y, de este modo, combinar y “conectar” el estilo tradicional con el modelo femenino para conseguir un estilo integrativo beneficioso para las organizaciones y la sociedad (Lipman-Blumen, 1992)

### 1.3. LAS SIMILITUDES EN EL LIDERAZGO

Como hemos comprobado, multitud de trabajos han argumentado sobre la existencia de diferencias en los estilos de liderazgo en función de género. Otros estudios, en cambio, inciden en la preeminencia de similitudes en el ejercicio del liderazgo de hombres y mujeres. Sostienen que no hay evidencias definitivas que demuestren que el sexo implique aptitudes o estilos de liderazgo diversos (Karter, 1977, p. 199). Mantienen que en la dirección no hay una tendencia de los hombres hacia los valores masculinos, ni de las mujeres hacia los femeninos. No hay razones para creer que ni hombres ni mujeres tienen un estilo de gestión superior o inferior, ni siquiera, diferente (Powell, 1990, p. 74; Sánchez Apellániz, 1997). Así, contrariamente a la noción sobre la especialización de los sexos en relación con los estilos de liderazgo, estos trabajos aseguran que las mujeres líderes se comportan de un modo similar a sus colegas varones. Más aún, algunos de ellos ratifican que hay pocas diferencias entre el comportamiento de los líderes varones y las mujeres en los lugares más altos de las organizaciones<sup>11</sup>, y que estas diferencias serían menores, incluso, que entre los individuos de niveles más bajos de las organizaciones (Nieva y Gutek, 1981, p. 91). Investigaciones a nivel comparado indican que hay pocas diferencias en el estilo de liderazgo por género entre líderes (Bartol y Martín, 1986, p. 278).

De ellas se desprende incluso, que habría más diferencias “dentro” de los sexos que “entre” ellos, esto es, que las diferencias individuales son más significativas que el género (Solheim, 2000, p.7). En este sentido, Dobbins y Plazt, (1986, p. 125) realizan una revisión de diecisiete estudios clásicos sobre las diferencias entre



el estilo de liderazgo por sexo. De este meta-análisis se concluye que no se puede sostener la proposición de que el sexo ejerza una influencia determinante en el comportamiento del líder o la satisfacción de los subordinados. En la misma línea, Barberá, Sarrió y Ramos, (2000a, p. 199) confirman que “cuando los directivos son los que auto-evalúan su propio estilo de dirección, la variedad interindividual emerge con facilidad y las diferencias se manifiestan más entre una persona y otra, que entre un varón y una mujer”; sin embargo, los estereotipos de género afloran, de manera particular, cuando se piensa en los hombres o en las mujeres en términos abstractos, sin hacer referencia a ninguna persona concreta. Además, como queda patente en el trabajo de Brenner y Bromer (1981), si se introduce la variable “preferencia de estilo”, ambos, hombres y mujeres, prefieren el comportamiento “masculino” que el “femenino” a la hora de ejercer sus funciones. Los datos indican una preferencia significativa que refleja que los estereotipos masculinos son preferidos por ambos sexos. Esto es habitualmente así entre las mujeres líderes que Ludwig (2002, pp. 24-31) denomina “independientes” (diferentes de las líderes “hijas” o “viudas”, que tienen perfiles de liderazgo diversos vinculados con su labor como “continuadoras” del legado de su marido/padre y que adoptan modelos de liderazgo más emotivos, enfatizando el vínculo emocional y las que suelen tener unos estilos de liderazgo más femeninos)<sup>12</sup>.

En definitiva, aunque pudiera parecer que existe un estilo de liderazgo entre los hombres y otro entre las mujeres, no hay un acuerdo en concretar las características de uno y otro, y además pareciera, de igual manera, que solamente aquellas mujeres que adoptan un modo de dirigir más cercano al masculino acceden con más facilidad a los puestos de dirección (Ramos, 2005, p. 102; Wajcman, 1998).

### 1.3.1. ACULTURACIÓN EN EL MODELO DE DIRECCIÓN MASCULINO

Todavía, cuando en abstracto se piensa en un líder, viene a nuestra cabeza la imagen de un varón. Como rezaba el título del artículo clásico “*Think manager-think male*”, pensar en un líder es pensar en un hombre (Schein, 1976 y Schein *et al.*, 1996). Si miramos a los consejos de administración de las grandes empresas o a los foros políticos de alto nivel vemos que esto es más que una imagen mental. La presencia, casi exclusivamente masculina, es una realidad predominante.

Las mujeres líderes se encuentran en minoría en estos espacios de poder. La falta de modelos femeninos con los que identificarse hacen que ajusten sus conductas a los usos y normas del poder vigente. Por tanto, tienden a asemejarse a los hombres, siguiendo sus modelos e imitando su comportamiento (Fierman, 1990, p. 71; Burin, 2002, p.46; Weyer, 2006). En sus carreras hacia las posiciones de poder aceptan que el liderazgo masculino se identifica, usualmente, con el poder y la autoridad, por tanto, será más probable que se conviertan en líderes individuos con este estilo de liderazgo. Por ende, en términos de ganancias, es más ventajoso que ellas ejerzan estilos de liderazgo masculinos. Si la gestión exitosa se aprende, las mujeres van a tender a aprender de los hombres (Donell y May, 1980, p.64; Kent y Moss, 1994, p. 1335; Rhode, 2003, p. 8). En definitiva, no es extraño que muchas de las mujeres de la élite se “aculturen”<sup>13</sup> en el modelo masculino del poder, negando total o parcialmente comportamientos tradicionalmente femeninos, ocultando en su faceta pública sus obligaciones de la vida privada, adoptando, en cambio, características tradicionalmente masculinas (hábitos, vestimenta y conducta “neutral/masculinizada”).

Pese a esta decisión, que intenta maximizar la rentabilidad de sus actuaciones en favor de su carrera hacia la élite o que busca el ejercicio estandarizado del poder (según las normas vigentes en los espacios políticos), cuando llegan a ellos, las mujeres líderes se enfrentan al dilema gráficamente expresado por Stivers (1993, p.60) reiteradamente reproducido, que se resume en la encrucijada del “*look like a lady*” versus “*act like a man*”.

Las reflexiones en torno a por qué en las organizaciones se reproduce la presencia de hombres en el poder o, en todo caso, de mujeres que ejercen un estilo de dirección similar al masculino, suele concluir con la explicación de la persistencia de un “efecto clónico” en las instituciones (de adaptación). Al igual que los individuos y las familias tienden a repetirse a sí mismos, igual ocurre en los grupos y las organizaciones. Cuando se producen cambios, los individuos se sustituyen por otros con características similares o bien se agregan personas que no modifiquen excesivamente la dinámica de los modelos habituales” (Josefowitz, 1980, p. 46).

En el ámbito que nos ocupa, las personas en el poder, mayoritariamente hombres, alientan a la reproducción de sus comportamientos. Las mujeres se identifican y emulan su modelo con el propósito de progresar en las organizaciones que las acogen, en primer lugar,

a través de un “compromiso de fraternidad”, que se cristaliza en que deben modificar su estilo, sus intereses y su comportamiento, procurando adaptarse al molde directivo masculino, en segundo lugar, tras la “consecución de la primera posición”, esto es, después de superar al resto de la competencia femenina y, en tercer lugar, siendo capaces de resistir al “aislamiento” propio de estas posiciones.

La teoría de la aculturación de las mujeres en los espacios masculinos plantea una tercera vía de respuesta a nuestro objeto de investigación. Sostener la existencia de un estilo de liderazgo que podemos considerar, más que independiente del género, dependiente del género masculino que es el que se impondría en los espacios de poder.

## 2. Reflexiones finales

Las estructuras más altas del poder político internacional, siguen siendo espacios eminentemente masculinos. No obstante, la presencia de algunas mujeres de gran relevancia en sus contextos (Merkel en Europa, Rousseff en Latinoamérica, por ejemplo), ha vuelto a poner en el centro del debate, la posibilidad de que ellas puedan traer al espacio político, tan denostado y en crisis, nuevos valores y formas con las que enfrentarse a los retos del siglo XXI. La argumentación expuesta deja a un lado las cuestiones de acceso y de caracterización de estas mujeres en la élite política de primer nivel, para centrarse en cómo se enfrentan al ejercicio de la política.

Dado el pequeño porcentaje de mujeres en estos espacios, se hace necesario recurrir, con cierta frecuencia, a investigaciones sobre esta cuestión en el plano directivo-organizativo en general y hacer analogías para el escenario político. Hay, como se ha comprobado, una tendencia a retomar, en los últimos tiempos, la importancia de las diferencias biológicas, su implicación en el comportamiento y en su reflejo en las formas de interacción. Ello se une, y viene a reforzar, la postura de la parte de los trabajos que sostenían la preeminencia de los comportamientos estereotipados de los líderes dependiendo de su género (si bien, las investigaciones recientes hacen hincapié en reseñar la importancia de los procesos de individualización como predominantes, no deja de verificarse que en abstracto, suelen asignarse características diferentes a

las líderes femeninas). Ciertamente es, de igual forma, que se introduce la variable, estilo de liderazgo predilecto, el “estilo del liderazgo masculino” es el considerado, mayoritariamente, como el más exitoso (por tanto, conocido esto, sería, a priori, el que adoptarían aquellos y aquellas que quisieran optar a ocupar estos espacios). Esto, como expone otra parte importante de los estudios, lleva a la aculturación de todos (hombres y mujeres) en los valores y comportamientos propios de las estructuras de poder. Se produce un efecto “clónico”, decíamos y, por tanto, la relación significativa se establece entre espacio de poder y estilo de liderazgo masculino.

Los hallazgos son múltiples, las evidencias contradictorias. Se abren, por ende, muchas posibilidades para continuar con el estudio de este tópico. Nuevas líneas de trabajo se presentan como relevantes: por una parte es interesante retomar los trabajos que enfatizan la relación entre estilos de liderazgo y contexto (sociedades más o menos igualitarias o preocupadas por las cuestiones de equiparación entre los géneros); otra línea de trabajo, -que ya se está tratando en otros espacios políticos intermedios, con una masa crítica de mujeres suficiente- es ¿cómo afecta en los outputs de la política la presencia de mujeres con capacidad decisional?, así, ¿junto con el resto de temas relevantes, incluyen ellas una agenda de mujeres? ¿podría comprobarse empíricamente la cuestión, siempre en suspense, de si las mujeres en política introducen entre los temas de relevancia política actuaciones (políticas públicas) que sustantivamente afectan a las mujeres en mayor medida que sus homólogos varones?, o si ello no depende del género, sino de la coyuntura política, de la ideología u otras variables. Por último, otra línea de investigación de máximo interés relacionada con el tema que nos ocupa, sería la que estudiase la hiperexposición mediática de los líderes, buscando similitudes y diferencias entre ambos géneros (¿qué se dice de ellos y ellas en los medios tradicionales? ¿qué se dice en las redes sociales? ¿qué tipo de información exponen ellos mismos deliberadamente de esferas extrapolíticas -imágenes familiares y/o de su vida privada “oficial” complementaria a la institucional-? ¿qué se enfatiza de ellos? ¿qué se expone de ellas? ¿qué parámetros usan los medios cuando evalúan a los líderes hombres y a las líderes mujeres? ¿son estas informaciones estereotipadas?...). Como vemos, aun hay mucho camino por recorrer en la reflexión sobre las implicaciones del género en el liderazgo político. ≡

## NOTAS

1. Justificación: El artículo surge de la necesidad de indagar sobre el liderazgo político de las mujeres en política (especialmente en cargos ejecutivos de primer nivel) dentro de mi línea de investigación más concreta sobre líderes políticas municipales, comenzada a partir del proyecto financiado por el Plan I+D del Ministerio de Educación y Ciencia: Líderes políticos en los gobiernos locales Ref. SEC2003-09005, concretada inicialmente en la que fuera mi tesis doctoral "Género y estilos de liderazgo en el gobierno local" (premiada por el Congreso de los Diputados español como mejor tesis doctoral en Vida política y Participación política de la mujer [http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/Informacion/BecSemPre/Premios/premios\\_tesis.pdf](http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/Informacion/BecSemPre/Premios/premios_tesis.pdf)).
2. Como ejemplo, señalar, que en el volumen 7, 2 de 2011, de esta publicación, se hace un análisis de este tipo (Barahona, Cabrera y Torres, 2011).
3. En los últimos cincuenta años, se puede decir que las perspectivas de estudio sobre el liderazgo han sido variadas, se dan investigaciones teóricas; estudios metodológicos; análisis de perfiles y, en menor medida, trabajos sobre funciones y comportamientos que han dado lugar a tipologías diversas (López Nieto, 2000:12).
4. Recordemos, siguiendo a Nátera (1997,p. 113) y a modo de compendio, que la expresión liderazgo tiene al menos cuatro significados en las Ciencias Sociales, "puede ser el atributo de una posición (la "posición de liderazgo"), un rasgo o cualidad de una persona (las "capacidades de liderazgo"), una categoría del comportamiento (la "conducta de liderazgo") y una función o conjunto de funciones dentro de un determinado contexto organizativo (las "funciones de liderazgo").
5. El techo de cristal es un concepto popularizado en los años ochenta que describe las barreras tan sutiles como claras, que son aún lo suficientemente fuertes como para impedir que las mujeres y las minorías asciendan a la jerarquía de los puestos de poder (Morrison y Von Glinow, 1990, p. 200). La dificultad de las mujeres de ascender lateralmente a las áreas principales, que facilitan subir a los puestos máximos de poder, son características en las organizaciones y se suelen llamar "muros de cristal" que se unen, a la vez, al "techo de cristal" que supone un muro horizontal difícil de traspasar para las mujeres y, como ya decíamos, es una barrera artificial y casi invisible, construida de prejuicios de actitud y de organización que se sitúa como frontera a las posiciones más altas (Llombart et al., 2001, p.46).
6. Como ejemplo de las manifestaciones que las mujeres líderes en otros ámbitos manifiestan dentro de la corrección que asumen como propia, en este caso, en lo empresarial, si se les pregunta, suelen insistir en que no se han sentido discriminadas, en que son perseverantes en su actividad y en que la mayoría han elegido su tarea, no atendiendo a metas económicas, sino a otro tipo de motivaciones más personales o vocacionales (Consejería de Empleo, 2006, p. 34).
7. Hay constatación, de que los hemisferios del cerebro del hombre están especializados: hablan diferentes lenguajes, verbales y visuales-espaciales, se comunican entre sí de manera formal, después de codificar las representaciones abstractas. Los hemisferios de cerebro de la mujer, en cambio, no parecen estar tan especializados (Durdén-Smith y Desimone, 1983, p. 57-73).
8. Las diferencias de liderazgo son fruto conjunto de las diferencias cerebrales, las hormonas y la socialización (Rosener y Jordan, 2007).
9. Estos valores propiciarían que las organizaciones fueran, también, analizadas como sistemas emocionales, ya que "cualquier organización es una agrupación de personas que se encuentra en un momento

determinado trabajando juntos, con un objetivo común definido y que depende de su contribución y aportación personal el que se consiga, recibiendo a cambio del esfuerzo, tanto una retribución económica indispensable para la supervivencia como una, no menos importante, retribución emocional en forma de reconocimiento y cariño por parte del líder para el que se trabaja" (Argyris, 1962; Thompson, 2001, p. 83).

10. En esta dirección, Wyse (1983) está entre las autoras más radicales que invitan a las mujeres a introducir estas cualidades "tradicionales", recurriendo incluso a cualidades "maternales" para dirigir eficazmente o a utilizar recursos que podían ser extraños en la dirección tradicional -como el humor para reducir la tensión de las juntas-.
11. A modo de ejemplo, los estudios que han analizado las características básicas de los hombres y mujeres de la élite política española han revelado básicamente similitudes y escasas diferencias entre ellos, relacionadas éstas, en buena medida, con el más tardío acceso de las mujeres a las posiciones de élite (Uriarte, 1999, p.347; Ruiloba, 2009).
12. Es interesante, comprobar cómo, la relación entre liderazgo político al máximo nivel en América Latina y género, tiene ejemplos paradigmáticos de esta tipología: Michelle Bachelet (Chile); Dilma Rousseff (Brasil) o Laura Chinchilla (Costa Rica) versus Marina Torrijos (Panamá), Violeta Barrios de Chamorro (Nicaragua) Eva Perón o Cristina Fernández de Kirchner (Argentina).
13. La aculturación "es el proceso por el cual un individuo o un grupo adquiere las características culturales de otro, a través del contacto directo y/o la interacción" o "como el proceso de transformación de la cultura de un individuo o grupo en la de otros" (García de León, 2002, p. 44).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **ARGYRIS, Chris. Interpersonal competence and organizational effectiveness. Homewood: Irwin Dorsey Press, 1962.**
2. **ASTELARRA, Judith. Participación política de las mujeres. Madrid: Centro de investigaciones Sociológicas, Cuadernos Metodológicos, 1990.**
3. **ASTIN, Helen y LELAND, Carole. Women of influence, women of vision: A cross-generational study of leaders and social change. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1997.**
4. **BALLART, Xavier. y RAMIÓ, Carles. Ciencia de la Administración. Valencia: Tirant Lo Blanch, 2000.**
5. **BARAHONA, Helder, CABRERA, Diego y TORRES, Uriel Eduardo. Los líderes en el siglo XXI. En: Entramado. Vol. 7, No. 1 (2011); p. 72-89.**
6. **BARBERÁ, Ester, SARRIÓ, Maité y RAMOS, Amparo (coord.). Mujeres directivas: Promoción profesional en España y Reino Unido. Valencia: Universidad de Valencia, 2000a.**
7. **BARBERÁ, Ester, SARRIÓ, Maité y RAMOS, Amparo. Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad. En: Intervención Psico-social. Vol. 9, No. 1 (2000b); p.49-62.**
8. **BARBERÁ, Ester, SARRIÓ, Maite, RAMOS, Amparo y CANDELA, Carlos. Mujeres directivas y demandas organizacionales. En: Revista de Psicología Social. Vol. 17, No. 2 (2002); p 183-192.**

9. BARRAZA, Jorge y ZAK, Paul. Empathy towards strangers triggers oxytocin release and subsequent generosity. *En: Annals of the New York Academy of Sciences*. Vol. 1167 (2009); p.182-189.
10. BARRERA, Dalia (comp.). *Mujeres, ciudadanía y poder*. México DF: Ediciones Colegio de México, 2000.
11. BARTOL, Kathryn M. y MARTÍN, David C.. Women and men in task groups. *En: ASHMORE, Ricahrd D. y DEL BOCA, Frances K. (eds.). The social psychology of female-male relations: A critical analices of central conceps*. Orlando: Academic Press, 1986. p. 259-310.
12. BLONDEL, Jean. *Political leadership. Towards a general analysis*. Londres: Sage, 1987.
13. BRENNER, Otto C. y BROMER, James A.. Sex stereotypes and leaders´ behavior as measured by the agreement scale for leadership behavior. *En: Psychological Reports*. No. 48 (1981); p. 960-962.
14. BURIN, Mabel. El deseo de poder en la construcción de la subjetividad femenina. El techo de cristal en la carrera laboral de las mujeres. *En: HERNANDO, Almudena (coord.). ¿Desean las mujeres el poder? Cinco reflexiones en torno a un deseo conflictivo*. Madrid: Ediciones Minerva, 2002. p. 33-70.
15. BURNS, James. *Leadership*. Nueva York: Harper & Row, 1978.
16. BUSBY, Nicole y MACLEOD, Calum. Maintaining a balance: the retention of women MPs in Scotland. *En: Parliamentary affairs*. Vol. 55, No. 1 (2002); p. 30-42.
17. CHINCHILLA, Nuria. El rol de la mujer en la empresa del siglo XXI. *En: Instituto de la Mujer (ed.). Mujeres jóvenes: el avance hacia la igualdad*. Madrid: Seminario UIMP e Instituto de la Mujer, 2002.
18. CONSEJERÍA DE EMPLEO Y MUJER DE LA COMUNIDAD DE MADRID. *Estudio sobre habilidades directivas en la mujer*. Madrid: Comunidad de Madrid, 2006.
19. DOBBINS, Gregory y PLAZT, Stephanie. Sex differences in leadership: How real are they?. *En: Academy of Management review*. Vol. 11, No.1 (1986); p. 118-127.
20. DONAHUE, Jesse. It doesn't matter: from school committee conversations. *En: Policy Studies Journal*. Vol. 25, No. 4 (1997); p.630-649.
21. DONELL, Susan y MAY, Jay. Men and women as managers: a significant case of no significant difference. *En: Organizational Dynamics*. Vol. Primavera (1980); p. 60-77.
22. DUERST-LAHTI, Georgia y MAE KELLY, Rita (ed.). *Gender power, leadership and governance*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1995.
23. DURDEN-SMITH, Jo y DESIMONE, Diane. *Sex and the brain*. Nueva York: Arbor House, 1983.
24. EAGLY, Alice H. and JOHNSON, Brair T. Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis". *En: Psychological Bulletin*. Vol 108, No. 2 (1990); p. 233-256.
25. ELÉXPURU, Iciar Y YÁÑIZ, Concepción. Valores y organizaciones. *En: Papeles de ética, economía y dirección*. Vol. 6 (2001); p. 79-93.
26. FIERMAN, Jaclyn. Do women manage differently. *En: Fortune*. Vol. 17, No. Diciembre (1990); p. 71-74.
27. GARCÍA DE LEÓN, María Antonia. *Las élites femeninas españolas (una investigación sociológica)*. Madrid: Ediciones Queimada, 1982.
28. GARCÍA DE LEÓN, María Antonia. *Las mujeres políticas españolas (un ensayo sociológico)*. Madrid: Comunidad de Madrid, 1991.
29. GARCÍA DE LEÓN, María Antonia. *Herederas y heridas. Sobre las élites profesionales femeninas*. Madrid: Ediciones Cátedra, 2002.
30. GIDDENS, Anthony. *Modernity and self-identity*. Cambridge: Polity Press, 1991.
31. JOSEFOWITZ, Natasha. *Paths of power*. Reading: Adison-Wesley Longman, 1980.
32. KABACOFF, Robert. Gender and leadership in the corporate boardroom. *En: Management research group [en línea]*. 2000. [consultado 8 de abril de 2013]. Disponible en Internet: <[http://w2t.se/dk/facts/download\\_dk/Gender%20and%20Leadership%20in%20the%20Corporate%20Boardroom.pdf](http://w2t.se/dk/facts/download_dk/Gender%20and%20Leadership%20in%20the%20Corporate%20Boardroom.pdf)>.
33. KARTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation*. Nueva York: Basic Books, 1977.
34. KRAM, Kathy E. y MCCOLLOM, Marion. When Women Lead: The Visibility-Vulnerability Spiral. *En: KLEIN, Edward, GABELNICK, Faith y HERR, Peter (eds.). The Psychodynamics of Leadership*. Madison: Psychosocial Press, 1998. p. 193-218.
35. KENT, Russell L. y MOSS, Sherry, E. Effects of sex and gender role on leader emergence. *En: Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 5 (1994); p. 1335-1346.
36. LANSING, Marjorie y BAXTER, Sandra. *Women and politics. The visible majority*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1983.
37. LIEF PALLEY, Marian. Women's policy leadership in the United States. *En: PS: Political science and politics*. Vol. 34, No. 2 (2001); p. 247-250.
38. LIPMAN-BLUMEN, Jean. Connective leadership: female leadership styles in the 21st-century workplace. *En: Sociological perspectives*. Vol. 35, No.1 (1992); p.183-203
39. LLOMBART, María José; MONTALVO, Milagros, GALERA, Victoria y AGUADO, Ana. Alta dirección en la administración pública. ¿Política de género? Buscando caminos. *En: Documentos del Instituto de estudios fiscales [en línea]*. 2006 [consultado 1 de marzo de 2013]. Disponible en Internet:< [http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/documentos\\_trabajo/2006\\_05.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/documentos_trabajo/2006_05.pdf)>
40. LODEN, Marilyn. *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Editorial Hispano Europea, 1987.



41. LÓPEZ NIETO, Lourdes. Notas sobre los políticos: Opiniones de alcaldes y diputados españoles sobre su quehacer. En: WP del Instituto de Estudios Fiscales [en línea] 2000 [consultado 4 marzo 2013]. Disponible en Internet: <[http://www.icps.es/archivos/WorkingPapers/WP\\_I\\_179.pdf](http://www.icps.es/archivos/WorkingPapers/WP_I_179.pdf)>
42. LUDWIG, Arnold M. King of the Mountain: The Nature of Political Leadership. Kentucky: The University Press of Kentucky, 2002.
43. MORRIS, Ann M. y VON GLINOW, Mary A. Women and minorities in management. En: American Psychologist. Vol. 45, No. 2 (1990); p. 200-208.
44. NATERA, Antonio. Formas y estilos de liderazgo local. En: ALBA, Carlos y VANACLOCHA, Francisco (eds.). El sistema político local: Un nuevo escenario de gobierno. Madrid: Boletín Oficial del Estado, 1997. p.113-138.
45. NATERA, Antonio. El liderazgo político en las sociedades democráticas. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2001.
46. NIEVA, Verónica F. y GUTEK, Barbara A.. Women and work: A psychological perspective. Nueva York: Praeger, 1981.
47. NORRIS, Pippa. Las mujeres políticas: ¿un nuevo estilo de liderazgo?. En: URIARTE, Eurne. y ELIZONDO, Arantxa (coords.). Mujeres en política. Análisis y práctica. Madrid: Ariel, 1997. p. 76-93.
48. NOWACK, Keeneth. Neurobiología del liderazgo: ¿Por qué las mujeres lideran de manera diferente que los hombres? En: I Congreso Internacional de Liderazgo Femenino, LIFE09 [en línea] 2009 [consultado 20 febrero 2013]. Disponible en línea: <<http://www.liderazgofemenino.com/pdf/esp.pdf>>
49. PETER, Helen y KABACOFF, Robert. The way women and lead. Different, but equally effective. En: Management research group. En Management research group. [en línea] 1998. [consultado 10 febrero 2013]. Disponible en Internet: <[www.mrg.com](http://www.mrg.com)>
50. PETER, Helen KABACOFF, Robert. A new look at the glass ceiling. En: Management research group [en línea] 2002. [consultado 10 febrero 2013]. Disponible en Internet: <[www.mrg.com](http://www.mrg.com)>
51. PHILLIPS, Anne. Engendering democracy. University Park: The Pennsylvania State University Press, 1991.
52. POWELL, Gary N. One more time: do female and male managers differ?. En: Academy of management executive. Vol. 4, No 1 (1990); p. 68-75.
53. RAMOS, María Amparo. Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir. Valencia: Universidad de Valencia, 2005.
54. RHODE, Deborah L. (eds.). The difference "difference" makes: women and leadership. Standfor: Stanford University Press, 2003.
55. ROSENER, Judy. Ways women lead. En: Harvard Business Review. Vol. 68 (1990); p. 120-124
56. ROSENER, Judy y JORDAN, Michelle. Wired for winning. En: Pink Magazine. (agosto-septiembre 2007).
57. ROSENER, Lynn Y SCHWART, Peter. Women leadership and the 1980's: What kind of leaders do we need. En: The report: round table on new leadership in the public interest. Nueva York: NOW Legal Defense and Education Fund, 1980.
58. ROSENTHAL, Cindy Simon. A View of Their Own: Women's Committee Leadership Styles and State Legislatures. En: Political Studies Journal. Vol. 25, No. 4 (1997); p. 585-600.
59. ROSENTHAL, Cinty Simon. Determinants of collaborative leadership: civic engagement, gender or organizational norms?. En: Political research quarterly. Vol. 51, No. 4 (1998); p. 847-688.
60. ROSENTHAL, Cindy Simon. Gender styles in state legislative committees: their voices in resolving conflict. En: Women & Politics. Vol. 22 (2000); p. 21-45.
61. ROST, Joseph C. Leadership for the twenty-first century. Westport: Praeger, 1993.
62. RUILOBA, Juana María. Género y estilos de liderazgo en el Gobierno Local. Las Alcaldesas en España. Madrid, 2009. 244 p. Tesis (Ciencia Política y de la Administración). Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Derecho.
63. RUIZ DE OLABUENAGA, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Bilbao: Universidad de Deusto, 1995.
64. SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, Mercedes. Mujeres, dirección y cultura organizacional. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 1997
65. SCHEIN, Virginia E. Think manager-think mal. En: The Atlanta Economic Review (marzo-abril 1976); p. 21-24.
66. SCHEIN, Virginia E., MUELLER, Ruediger, LITUCHY, Terri y LIU, Jiang. Think Manager - Think Male: A Global Phenomenon? En: Journal of Organizational Behavior. Vol. 17, No. Febrero (1996); p.33-41.
67. SOLHEIM, Bruce O. On the top of the world. Women's political leadership in Scandinavia and beyond. Westport : Greenwood Press, 2000.
68. STIVERS, Camilla. Gender images in public administration. Londres: Sage Publications, 1993.
69. SWERS, Michelle. Understanding the Political Impact of Electing Women: Evidence from Research on Congress and State Legislatures. En: PS: Political Science and Politics. Vol. 34, No. 2, (2001); p. 217-220.
70. TAYLOR, Shelley. The Tending Instinct: Women, Men and the Biology of Nurturing. Nueva York: Times Books, 2002.
71. THOMPSON, Francis Michael Longstreth. Liderazgo y personas. Madrid: Ed. Personal, 2001.
72. URIARTE, Eurne. El acceso de las mujeres a las élites políticas: el caso español. En: ORTEGA, Margarita, SÁNCHEZ, Cristina y VALIENTE, Celia (eds.). Género y ciudadanía: revisiones desde el ámbito privado. Madrid: Ediciones UAM, 1999. p. 341-365.

73. VALCÁRCEL, Amelia. Las mujeres dentro de la vida política: límites y obstáculos. En: BELTRÁN, Elena. y SÁNCHEZ, Cristina (eds.). *Las ciudadanas y lo político*. Madrid: Instituto Universitario de Estudios de la Mujer, UAM, 1996. p. 43-60.
74. WAJCMAN, Judy. *Managing like a man: men and women in corporate management*. Londres: Polity Press, 1998.
75. WEYER, Birgit. Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. En: *Women in Management Review*. Vol. 22 (2006); p 482-496.
76. WILSON, Doirean. Exploring the working life of a female politician. En: *Women in Management Review*. Vol. 18, No. 8 (2003); p. 389-397.
77. WIRTH, Linda. *Breking through the glass ceiling*. Geneva: Internacional Labour Office, 2001.
78. WYSE, Lois. *The six-figure women (How to be one)*. Nueva York: Linden/Simon & Schuster, 1983.
79. YORK, Peter. The Gender Agenda. En: *Management Today*, (octubre 1999), p. 56-63.
80. ZAK, Paul, STANTON Angela, AHMADI Sheyla. Oxytocin Increases Generosity in Humans. *PLoS ONE*. Vol 2, No. 11 [en línea] 2007 [consultado 1 de marzo 2013]. Disponible en Internet: <<http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0001128>>