

## PERSPECTIVAS PSICOLÓGICAS SOBRE LA IMPLICACIÓN DE LA MUJER EN POLÍTICA

**J. Francisco Morales\* - Isabel Cuadrado\*\***

UNED\*- Universidad de Almería\*\*

---

### RESUMEN

Se defiende que la dominación masculina en el ámbito político es responsable de limitar la implicación de las mujeres en política. Para ello, se examinan diversos procesos psicosociales a través de los cuales se dificulta el ejercicio del liderazgo por parte de las mujeres en contextos masculinos. Se destacan las consecuencias negativas para las mujeres de la tipificación masculina del liderazgo, y se reivindica la necesidad de valorar las cualidades femeninas en puestos de responsabilidad. Se advierte, no obstante, del adecuado equilibrio entre masculinidad y femineidad que deben encontrar las mujeres si quieren convertirse en líderes eficaces. Finalmente, se analizan las implicaciones de dos propuestas recientes, el liderazgo postheroico y el precipicio de cristal en el ámbito político.

### ABSTRACT

Weak women's involvement in politics is accounted for by male domination which taints a host of psychosocial processes and hinders women's leadership in male contexts. In addition, it is argued that male typification of leadership brings about negative consequences for women, and that female qualities in positions of responsibility, though currently missing, are necessary. It is emphasized, at the same time, that for women to become efficient leaders an adequate balance of male and female qualities must be achieved. Finally, two recent contributions to the study of leadership, postheroic leadership and *glass cliff*, are analyzed in the context of women's leadership.

---

**Key words:** male domination, women's political participation, post-heroic leadership, glass cliff

Cualquier análisis de la participación relativa de varones y mujeres en política, al margen del país que se considere, pone de manifiesto una abrumadora dominación masculina. Algunos datos del Eurobarómetro de 2009 avalan la afirmación anterior: el 68 % de las mujeres españolas encuestadas opina que la política está dominada por varones y este porcentaje se eleva hasta el 77 % cuando se contabiliza las respuestas de las treinta y cinco mil mujeres encuestadas de los países de la Unión Europea.

En los últimos años ha aumentado en cierta medida el protagonismo de las mujeres en la esfera política. De hecho, en algunos gobiernos de la democracia española el número de ministras llegó a superar esporádicamente al de ministros (en un determinado Gabinete de diecisiete miembros nueve eran mujeres) pero esta evidencia tiene un carácter anecdótico, ya que otros gobiernos de esa misma democracia no contaron con ninguna mujer en el Consejo de Ministros y que la práctica habitual es reservar a los varones los ministerios más importantes.

Hay que tener en cuenta, además, que el nombramiento de mujeres ministras, en y por sí mismo, es escasamente representativo de la situación general de las mujeres en la sociedad más amplia y cumple en muchas ocasiones una función de *reclamo* (token). Así, en 2009 la participación de las mujeres en los órganos ejecutivos de los principales partidos políticos en España era de un 31 % (un 0.7 % inferior al del año anterior). De los nueve partidos políticos analizados, sólo en dos se alcanzaba la paridad: el Partido Socialista Obrero Español y Coalición Canaria. En los siete partidos restantes, la participación femenina en cargos ejecutivos era inferior al porcentaje de afiliación (datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) en colaboración con el Instituto de la Mujer, publicación titulada *Mujeres y Hombres en España*, INE, 2010). A ello hay que añadir que en 2008, sólo un exiguo 26.3 % de los delegados del Gobierno en la Comunidades Autónomas eran mujeres, porcentaje que descendía a un 17.9 % cuando se trataba de subdelegadas. La guinda a esta situación la pone un porcentaje de 7.1 % de mujeres embajadoras españolas en el extranjero (INE, 2009).

Esta dura realidad se produce en el contexto de un marco legal que propugna la igualdad efectiva de los dos géneros. Así, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y varones, define *participación equilibrada* de géneros aquella en la que el porcentaje de participación de cada género no sea inferior al 40 % ni superior al 60 %. Ni en el Congreso ni en el Senado se alcanza dicho equilibrio. En el primero el porcentaje de mujeres se sitúa en el 36.3 %, es decir, 3.7 puntos porcentuales por debajo del mínimo establecido. La diferencia en el Senado es mayor y se sitúa 11.8 puntos porcentuales por debajo del mínimo (28.2 %).

Estas cifras, y otras que se podrían presentar y responden al mismo patrón, muestran que la presencia femenina está lejos de equipararse a la masculina respecto a la ocupación de puestos de responsabilidad y liderazgo en el ámbito político. Esta dominación masculina es la otra cara de la moneda de la menor implicación de las mujeres en política y tiene consecuencias de largo alcance, ya que limita las aspiraciones de las mujeres que pretenden desempeñar cargos decisivos en este ámbito. Todo ello a pesar

de que se admite generalmente que sólo a través de la participación igualitaria de hombres y mujeres en puestos de liderazgo político se podrá consolidar una sociedad democrática en la que estén verdaderamente representados los intereses de toda la población.

### **Participación política de las mujeres y Psicología**

La distancia que media entre la legislación tendente a favorecer la participación política de las mujeres y los datos que, una y otra vez, hablan de una permanente dominación masculina en este terreno sirve de recordatorio de las luchas de las mujeres por conseguir la igualdad. Estas se han venido desarrollando sin interrupción desde la época de las primeras sufragistas hasta nuestros días y, como es notorio, con una oposición activa y tenaz de amplios e importantes sectores de la sociedad, oposición que, al no haber sido objeto de análisis sistemático, es desconocida en su estructura y dinámica.

La pregunta es qué puede aportar la psicología en este terreno, es decir, si y cómo puede ayudar a desvelar el enigma del desequilibrio de géneros en la participación política. A primera vista, parece que es poco lo que podría aportar. En definitiva, y como señala Garzón (2001, p. 347), la Psicología Política tradicional tiene sus objetos de estudio perfectamente delimitados (en palabras de la autora, tiene “un conjunto circunscrito de tópicos”), y entre ellos no se encuentra el asunto central que se aborda en este trabajo. Pero, como también señala Garzón (2001, p. 349), en el momento actual la Psicología Política se abre a nuevas orientaciones. En concreto, el nuevo planteamiento de *psicología política como recurso* se aleja de la concepción tradicional de *disciplina* y se convierte en “una estrategia, una herramienta para relacionar realidades diferentes”. Al intentar mostrar en este trabajo que la dominación masculina en el ámbito de la política es un reflejo de prácticas sociales consolidadas y que su desaparición exigiría antes un profundo cambio social, se pretende conectar con el nuevo planteamiento propugnado por la autora citada.

### **La tipificación masculina del liderazgo: consecuencias para las mujeres**

Imagine que le preguntan qué características definen a un buen líder político. Es bastante probable que indique, entre otras, dureza, competencia, ambición, racionalidad, agresividad, competitividad y similares. Con menor probabilidad indicará sumisión, afectividad, compasión, cariño o sensibilidad. El primer listado está compuesto por rasgos estereotípicamente masculinos, el segundo, por estereotípicamente femeninos. Así, normalmente, se asocia el liderazgo exitoso con características masculinas, o lo

que es lo mismo, se mantiene la creencia de que el estereotipo del buen líder está compuesto por rasgos típicamente adscritos a los hombres. Por supuesto, no todas las mujeres son sumisas, tiernas o sensibles, ni todos los hombres competitivos, ambiciosos o agresivos. Sin embargo, se mantiene creencias compartidas socialmente sobre los atributos que poseen los miembros de un determinado grupo social. Es lo que se conoce como estereotipos, que cuando se refieren a las características atribuidas a hombres y mujeres reciben el nombre de estereotipos de género (véase Cuadrado, 2007; López-Sáez, 2008).

Son precisamente los estereotipos de género uno de los principales responsables de dificultar el avance de las mujeres a puestos de liderazgo y de suscitar evaluaciones negativas una vez que ocupan estos puestos. La teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos desarrollada por Eagly y Karau (2002) aporta una explicación completa acerca de este proceso (véase, Morales y Cuadrado, 2004). Si bien la teoría se basa principalmente en el liderazgo organizacional, dicho análisis es perfectamente aplicable al ámbito político. Así, los autores hacen referencia de forma explícita a que la incongruencia de rol responsable del prejuicio hacia las mujeres líderes o potenciales líderes se produce especialmente en contextos masculinos (véase, García-Retamero y López-Zafra, 2006), como es el caso que nos ocupa. Además, en la línea señalada por D'Adamo, García-Beaudoux, Ferrari y Slavinsky (2008) respecto al liderazgo político, "en el terreno específico de la actividad política parece producirse una suerte de extensión de lo que sucede en el ámbito de las organizaciones en general. En la política se reproduce, quizás de modo más exagerado aun que en el terreno laboral, la pugna entre lo público y lo privado con relación a las mujeres" (p. 93).

El argumento central de la teoría de congruencia del rol (Eagly y Karau, 2002) es que la incongruencia percibida entre el estereotipo femenino y el del liderazgo es la responsable de la existencia de dos formas de prejuicio hacia las mujeres líderes y potenciales líderes. La primera forma de prejuicio se debe a la falta de ajuste entre las características asociadas con el liderazgo (p.e., agresividad, competitividad) y los atributos típicamente femeninos (p.e., sumisión, debilidad). Es decir, se percibe que una mujer, por el hecho de serlo, no desempeñará el liderazgo tan bien como un hombre. Los resultados de un estudio cualitativo sobre el liderazgo político de las mujeres en España (Alkorta y Mata, 2007) muestran que los políticos entrevistados y los participantes en los grupos de discusión coinciden en que las mujeres encuentran más dificultades para que su liderazgo sea reconocido.

Con objeto de evitar esta forma de prejuicio, en no pocas ocasiones las mujeres que desempeñan puestos de liderazgo se han adherido al estereotipo masculino. Este resultado se puso de manifiesto en un estudio realizado en nuestro país (Cuadrado, 2004) con 226 participantes: 35 líderes -16 hombres y 19 mujeres- de nivel directivo intermedio y alto, y 191 subordinados -69 hombres y 118 mujeres-. Los participantes debían describirse a partir de 18 rasgos que resultaron ser *estereotípicamente masculinos* o *estereotípicamente femeninos* en una muestra representativa de la población española (López-Sáez y Morales, 1995). Asimismo, debían evaluar la importancia que tenían como principio-guía en su vida un conjunto de 18 valores seleccionados del cuestionario *Schwartz Value Survey (SVS)*, adaptado y validado en España por Ros y Grad (1991). En primer lugar, comprobamos si hombres y mujeres diferían en estas variables, tanto cuando estaban en un puesto de liderazgo, como cuando ocupaban una posición subordinada. Asimismo, establecimos comparaciones entre los participantes del mismo sexo que desempeñaban diferentes puestos (líderes vs. subordinados).

En relación con los rasgos estereotípicos de género nuestro estudio demostró que hombres y mujeres líderes, por una parte, y hombres líderes y subordinados, por otra, se describían de manera similar en los atributos masculinos y femeninos. Sí encontramos diferencias entre hombres y mujeres que no ocupaban puestos de liderazgo: las mujeres se autoasignaron con mayor intensidad que los hombres características femeninas y éstos, en mayor medida que ellas, masculinas. Finalmente, las mujeres líderes y subordinadas se diferenciaban únicamente en los rasgos masculinos. Concretamente, las líderes se describían, en mayor medida que las subordinadas, a partir de rasgos estereotípicamente masculinos (véase tabla 1).

Los resultados en valores reprodujeron el mismo patrón: ni hombres y mujeres líderes ni hombres líderes y subordinados mostraron diferencias entre sí en su sistema de valores. Los hombres subordinados, en comparación con las mujeres subordinadas, mostraron una mayor preferencia por valores que sirven a intereses *individualistas* (típicamente masculinos), y éstas consideraron más importantes que los hombres los valores que sirven a intereses *colectivistas* (típicamente femeninos). De nuevo, las comparaciones entre mujeres líderes y subordinadas mostraron que las primeras otorgaban más importancia que las segundas a los valores que sirven a intereses *individualistas* (véase tabla 1).

El conjunto de estos resultados revela que las mujeres líderes que participaron en nuestro estudio se diferencian en la dimensión masculina de los

estereotipos de género de las mujeres subordinadas, asemejándose a los hombres líderes.

En la tabla 1 se muestran los rasgos y valores en los que las diferencias entre mujeres líderes y subordinadas fueron estadísticamente significativas. Debido al tamaño desigual de las muestras, se tuvo en cuenta en todos los casos el cumplimiento del supuesto de homocedasticidad.

**Tabla 1**

Diferencia de medias entre mujeres líderes y subordinadas en rasgos y valores

Rasgos y Valores	Mujeres Líderes		Mujeres Subordinadas		T
	M	DT	M	DT	
<i>Deseos arriesgarse (a)</i>	4.47	1.35	3.53	1.60	2.42*
<i>Dominante (a)</i>	4.84	1.57	3.64	1.56	3.12**
<i>Agresiva (a)</i>	3.63	1.71	2.90	1.53	1.91*
<i>Actúa como líder (a)</i>	4.63	1.16	3.01	1.66	4.09***
<i>Dura (a)</i>	4.16	1.50	3.37	1.53	2.09*
<i>Poder social (b)</i>	3.67	1.88	2.47	1.65	2.78**
<i>Autorespeto (b)</i>	8.00	.77	7.47	1.24	2.43*
<i>Reconocimiento social (b)</i>	6.50	1.15	5.76	1.39	2.12*
<i>Autoridad (b)</i>	4.67	1.88	3.18	1.48	3.76***
<i>Atrevida (b)</i>	4.94	2.15	3.88	1.79	2.25*
<i>Riqueza (b)</i>	5.06	1.63	4.22	1.76	1.89*
<i>Influyente (b)</i>	4.78	1.66	3.93	1.81	1.85*

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

(a) Las puntuaciones oscilan de 1 a 7. A mayor puntuación, en mayor medida se autoasignan el rasgo.

(b) Las puntuaciones oscilan de 1 a 9. A mayor puntuación, más importante se considera el valor como principio-guía.

Sin embargo, esta adhesión a modelos masculinos por parte de las mujeres líderes da lugar a la segunda forma de prejuicio que señalan Eagly y Karau (2002) en su teoría. En este caso, el prejuicio se debe a que la conducta estereotípicamente masculina se percibe menos deseable en las mujeres que en los hombres. Es decir, si una mujer se comporta de forma masculina con objeto de adaptarse a los requisitos del liderazgo su conducta será socialmente desaprobada porque no satisface las expectativas asociadas a su género. Las críticas recibidas por Margaret Thatcher en virtud de su comportamiento masculino constituyen un ejemplo de esta desaprobación.

Las dos formas de prejuicio descritas dan lugar a actitudes negativas hacia las mujeres líderes y a considerar que no están cualificadas para el liderazgo. Evidentemente, este tipo de actitudes y creencias traen consigo otras del mismo signo en las que puede cuestionarse la competencia de las mujeres, su habilidad para dirigir o su aportación al avance de un grupo o equipo. Todo ello genera un entorno más hostil para las mujeres líderes que para los hombres, sobre quienes no existen expectativas negativas o sesgos actitudinales de este tipo.

Es decir, las mujeres encuentran obstáculos adicionales a los hombres para ser percibidas como líderes eficaces. Además, y como consecuencia de lo anterior, en ocasiones se produce un proceso de autoexclusión por parte de aquellas que tratan de ocupar puestos de poder porque no están dispuestas a *romper* el estereotipo y las expectativas tradicionalmente atribuidas a ellas con las dificultades, tanto personales como sociales, que este proceso conlleva. Por tanto, una de las posibles soluciones a la falta de representación de mujeres en estas posiciones pasaría por un cambio social en el que se redefiniera la eficacia en puestos de liderazgo, dejando de asociarse exclusivamente a la presencia de características masculinas tradicionales.

### **La necesaria valoración de la feminidad en el liderazgo eficaz**

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento, no es difícil imaginar que la implicación de las mujeres en el liderazgo político no haya sido tan elevada como sería deseable. Para aumentar su implicación en puestos de responsabilidad política y conseguir, de este modo, que éste se convierta en un espacio más cómodo y apropiado para ellas, es necesario valorar estilos de liderazgo más consonantes con el estereotipo femenino. En este sentido, como señalan Inglehart, Norris y Welzel (2002), los cambios culturales asociados con la evolución en los roles de género y la *feminización* de los estilos de liderazgo están estrechamente vinculados con la propagación de instituciones democráticas.

Ahora bien, ¿qué entendemos por estilos femeninos de liderazgo? Normalmente, en casi todos los ámbitos, el estilo tradicional de liderazgo masculino ha estado caracterizado por la competitividad, la autoridad jerárquica, un alto control del líder y la resolución analítica de problemas. Es decir, un liderazgo autocrático y centrado en la tarea, consistente con la dimensión masculina de los estereotipos de género (Eagly y Johnson, 1990). Frente a este tipo de liderazgo, el denominado femenino está caracterizado por la cooperación, bajo control del líder, colaboración entre líder y subordinados, compartir poder e información, resolución de problemas basada en la intuición y empatía, valorar el trabajo de los demás y enfatizar

el componente emocional (véase, Kauffman, 1996; Loden, 1985; Helgesen, 1990; Rosener, 1990). Estos aspectos están vinculados con lo que se conoce como liderazgo democrático y orientado a las relaciones, más acorde con la dimensión femenina de los estereotipos de género (Eagly y Johnson, 1990).

Esta última modalidad de liderazgo, más receptiva y participativa, responde de forma más adecuada a las necesidades e ideales de las sociedades democráticas. Además, la valoración de cualidades femeninas en el ejercicio del liderazgo moderará la incongruencia de rol que subyace al prejuicio hacia las mujeres líderes, permitiendo una participación equilibrada en puestos de poder. Un estudio llevado a cabo en nuestro país (Cuadrado, Morales y Recio, 2008) confirma la mejor valoración de los estilos de liderazgo femeninos frente a los masculinos.

En dicho estudio participaron 136 estudiantes de Psicología procedentes de todo el territorio español (53 % mujeres; 47 % hombres), con una edad media de 28 años ( $dt = 6.7$ ). Diseñamos un experimento en el que elaboramos una historia en la que se manipulaba el estilo de liderazgo (estereotípicamente masculino vs. estereotípicamente femenino) y el sexo del líder (hombre vs. mujer). Las variables dependientes fueron la capacidad de liderazgo, la eficacia en el desempeño del liderazgo y la evaluación positiva o negativa del líder (medida a través de una lista de adjetivos).

El principal hallazgo del estudio es que los líderes, independientemente de su sexo, recibían evaluaciones significativamente mejores en las tres medidas incluidas (listado de adjetivos, capacidad de liderazgo y eficacia en su desempeño) cuando adoptaban estilos de liderazgo estereotípicamente femeninos (frente a los estereotípicamente masculinos). Estos resultados se produjeron tanto cuando los evaluadores eran hombres, como cuando eran mujeres (véase Figura 1).

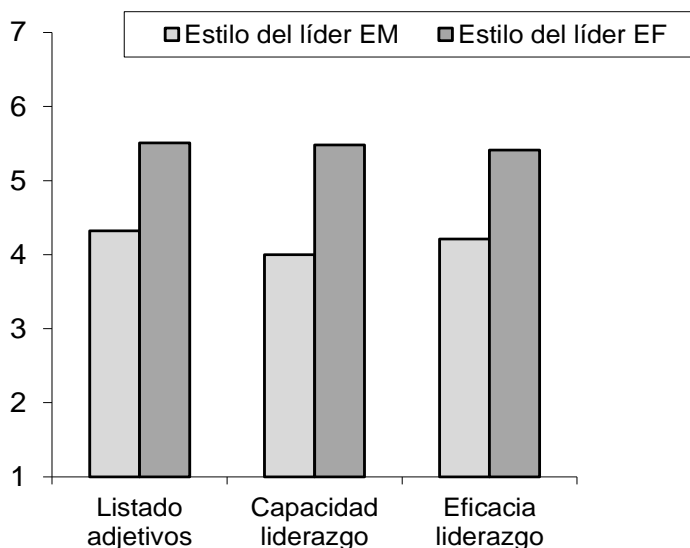
Por tanto, la valoración de cualidades típicamente femeninas en el ejercicio del liderazgo no sólo favorecerá la plena incorporación de las mujeres a la sociedad, sino que, según los resultados de este estudio, incrementará la eficacia en el desempeño de puestos de poder y responsabilidad.

Las consecuencias negativas de la tipificación masculina del liderazgo y, por tanto, la necesidad de evolucionar hacia otras formas de liderazgo, también se evidencian en concepciones recientes del liderazgo eficaz, como es el caso del *liderazgo auténtico*. Los líderes auténticos “conocen quiénes son, sus creencias, sus valores y (...) actúan con transparencia de acuerdo con esos valores y creencias en las interacciones con otras personas” (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May, 2004, p. 803). Según esta definición, la eficacia del líder depende de que los seguidores acepten que los



valores que sus líderes defienden y promueven encajan con los intereses del grupo, organización o nación que estos lideran.

**Figura 1.** Efectos del estilo de liderazgo (estereotípicamente masculino y estereotípicamente femenino) sobre la lista de adjetivos, la capacidad de liderazgo y la eficacia del liderazgo



Nota: EM = estereotípicamente masculino, EF = estereotípicamente femenino.

Eagly (2005) precisa que en esta concepción subyace la idea de que la legitimidad percibida del líder como representativo del grupo es crucial para la identificación de los seguidores o subordinados con dicho líder. Añade que las mujeres encontrarán dificultades adicionales a los hombres en este proceso, ya que tradicionalmente han estado excluidas de los puestos de poder, por lo que experimentarán la incongruencia de rol a la que hemos referenciado. Todo ello puede constituir un obstáculo para lograr la identificación de sus seguidores o subordinados. Como consecuencia, perderán legitimidad y tendrán mayor dificultad para obtener los resultados positivos deseados. A partir de estos planteamientos la autora defiende que las mujeres deben comportarse de modo natural, más acorde con el estereotipo femenino, en lugar de adoptar un estilo tradicionalmente masculino con el que pueden sentirse poco auténticas e incómodas, e incluso abandonar su puesto.

Sin embargo, el desplazamiento de modelos masculinos no supone automáticamente una ventaja para las mujeres, como veremos en el siguiente epígrafe. Por ello, si pretenden tener éxito, las mujeres deben encontrar un equilibrio adecuado entre no adoptar estilos excesivamente masculinos ni excesivamente femeninos.

### **El liderazgo postheroico: implicaciones para las mujeres**

Otra perspectiva actual, denominada liderazgo postheroico, pone el acento en que el poder se distribuye y se comparte en todos los niveles, siendo los líderes sólo la parte visible del trabajo de todo un equipo. En esta perspectiva la eficacia del liderazgo no depende tanto de las acciones de personas concretas en la cúspide, sino que enfatiza la responsabilidad compartida, el logro colectivo, las redes sociales y la importancia del trabajo en equipo (Fletcher, 2004). Por tanto, las interacciones desempeñan un papel clave en esta concepción, en la que el liderazgo se concibe como algo que ocurre en y a través de relaciones y redes de influencia.

Como indica Fletcher (2004), “el hecho de que los modelos postheroicos reconozcan el liderazgo como un proceso relacional que depende de la creación de condiciones bajo las cuales las personas puedan aprender, crecer, lograr y producir juntas tiene importantes implicaciones de género” (p. 651). Significa que poner en práctica la perspectiva relacional implícita en el liderazgo postheroico puede asociarse inconscientemente con la feminidad.

Así, aunque en principio cabría pensar que por sus características este tipo de liderazgo constituye una ventaja para las mujeres, Fletcher (2004) advierte que es bastante probable que sea al contrario. Así, cuando una mujer adopta conductas relacionadas con el liderazgo postheroico (compartir poder, contribuir al desarrollo de otras personas) corre el peligro de ser percibida como una persona generosa, a la que le gusta ayudar sin esperar nada a cambio. De este modo, se limitan para las mujeres las posibilidades de reciprocidad que brinda este tipo de liderazgo.

Es decir, si una mujer utiliza sus habilidades relacionales para dirigir, es probable que su conducta sea asociada no sólo con feminidad sino con generosidad y maternidad. Si intencionadamente adopta conductas relacionadas con este tipo de liderazgo no es para ser percibida de este modo, sino porque pretende crear un entorno en el que se produzca un aprendizaje colectivo y un compromiso mutuo.

Según Fletcher (2004) este análisis nos puede ayudar a comprender por qué las mujeres no resultan más beneficiadas con el desplazamiento de los modelos masculinos característicos del liderazgo heroico. Cuando la con-

ducta de las mujeres se asocia con maternidad, el concepto de reciprocidad, esencial en este tipo de liderazgo, es mucho más difícil de comunicar y, por tanto, se restringen sus efectos positivos.

Dadas las complejidades que encierra el liderazgo para las mujeres, no es extraño que recientemente se haya acuñado el concepto de *laberinto de liderazgo* (Eagly y Carli, 2007). Con este término las autoras hacen referencia a las dificultades que encuentran las mujeres para hallar el camino hacia el éxito en los altos niveles, lo que las hace sentir como si se encontraran inmersas en un laberinto (véase, López-Zafra, 2008).

### **El *glass cliff* en el ámbito político**

En un intento por comprender la menor representación femenina en el liderazgo político, Ryan, Haslam y Kulich (2010) han investigado los tipos de oportunidades políticas que se les ofrecen a las mujeres, las posiciones que logran cuando acceden a puestos políticos y las barreras a las que deben hacer frente para desempeñar dichos puestos. Para ello, examinan estos aspectos desde la perspectiva del *glass cliff* (precipicio de cristal). Este enfoque defiende que las mujeres tienen una mayor probabilidad que los hombres de ocupar puestos de liderazgo que implican un mayor riesgo de fracaso (Ryan y Haslam, 2005, 2007).

Esta línea de investigación se había centrado hasta el momento en el liderazgo organizacional. En este ámbito los autores comienzan revisando los datos de 100 importantes empresas británicas y constatan que tiende a haber más mujeres en puestos de liderazgo en aquellas compañías que están atravesando momentos de crisis. A través de varios estudios experimentales llevados a cabo en diferentes contextos y con participantes diversos, Haslam y Ryan (2008) confirmaron que se consideraba más apropiada para ocupar un puesto de liderazgo una candidata mujer que un hombre cuando el desempeño de una compañía estaba empeorando (frente a cuando estaba mejorando). Un estudio experimental realizado recientemente en nuestro país (Cuadrado, Molero y García-Ael, 2009a, 2009b) ha confirmado este hecho mostrando que, en condiciones de fracaso, las mujeres líderes eran mejor evaluadas que los hombres, es decir, se les considera más aptas para ocupar estos puestos. Por el contrario, los hombres eran mejor evaluados que las mujeres en condiciones de éxito.

Ryan et al. (2010) encuentran indicios de la existencia este fenómeno en el ámbito político y deciden investigarlo en el Reino Unido. Para confirmarlo, tratan de establecer empíricamente si las mujeres son diferencialmente seleccionadas para presentarse como candidatas a escaños difíciles de ganar. Así, realizan un primer estudio de archivo a partir de los datos de

las elecciones generales en Reino Unido en 2005, centrándose en los dos partidos principales: laborista y conservador. Confirman que en el partido conservador las mujeres eran aspirantes a escaños en los que tenían una probabilidad significativamente menor de ganar que los ocupados por los hombres en el mismo partido. Como precisan los autores, esta tendencia es problemática porque contribuye a la idea de que las mujeres no *están hechas* para la política. Sin embargo, cuando no existía esta disparidad, como ocurría en el partido laborista gracias a procedimientos de acción afirmativa, no aparecían diferencias en la elección entre hombres y mujeres candidatos.

Debido a que en dicho estudio se desconoce si este fenómeno puede deberse a la inexperiencia o menor cualificación de las mujeres en este ámbito o si se debe más directamente al género *per se*, Ryan et al. (2010) llevan a cabo un estudio experimental en el que controlan estas y otras variables. En dicho estudio examinan la preferencia por un hombre o una mujer candidatos en la fase de selección de una ficticia *by-election* (elecciones locales celebradas para ocupar un cargo cuando el titular renuncia a él o fallece). Se encontró que las mujeres emergían como la candidata preferida para un escaño difícil de ganar, mientras que si las posibilidades de ganarlo eran elevadas, se prefería a un hombre.

Un estudio sobre las mujeres candidatas en las listas electorales de 1979 a 2000 en el Congreso de los Diputados en nuestro país (Roig, 2006) confirma que la mayoría estaban ubicadas en lugares sin posibilidades de ser escogidas: la segunda mitad de la candidatura. Afortunadamente, en 2007 el Gobierno español busca dar una solución al problema modificando el marco jurídico a través de la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, que cambia a su vez la normativa electoral introduciendo el principio de paridad en el proceso de elaboración de las candidaturas electorales.

Sin embargo, la designación de mujeres para ocupar puestos críticos y con un mayor riesgo de fracaso, es decir, puestos de *glass cliff*, se sigue produciendo en nuestro país. El nombramiento de Elena Salgado como sustituta de Pedro Solbes en la vicepresidencia económica del Gobierno constituye un ejemplo ilustrativo.

## **Conclusiones**

A lo largo del artículo hemos tratado de poner de manifiesto que aunque las mujeres son cada vez más visibles en cargos de responsabilidad política, su participación todavía no es paritaria en todos los niveles. A nuestro juicio, la implicación femenina en la actividad política es menor

que la masculina debido los obstáculos a los que deben hacer frente las mujeres para acceder a puestos de liderazgo en este ámbito. Los estereotipos de género desempeñan aquí un papel fundamental, debido a las expectativas contradictorias existentes sobre la mujer y el liderazgo. Hemos argumentado cómo la valoración de cualidades típicamente femeninas en el liderazgo eficaz favorecería la presencia de mujeres en la esfera política. Sin embargo, las ventajas que aparentemente ofrecen propuestas recientes sobre el liderazgo eficaz pueden convertirse en obstáculos para las mujeres si no encuentran un equilibrio adecuado entre masculinidad y feminidad. Por último, hemos llamado la atención sobre las consecuencias que puede tener para el liderazgo político de las mujeres el *glass cliff*.

La limitada presencia de las mujeres en los niveles políticos más elevados responde al patrón general de dominación masculina descrita en los distintos apartados de este trabajo, por lo que, lejos de ser una anomalía, parece representar otro ejemplo de una situación subyacente bien establecida. Las mujeres tienen menos poder social (Johnson, 1976), son víctimas de acoso laboral y sexual en las organizaciones con mucha mayor frecuencia que los varones (Glomb, Richman, Huhn, Drasgow, Schneider y Fitzgerald, 1997; Hunter Williams, Fitzgerald y Drasgow, 1999) y sufren un mayor grado de estrés (Miner-Rubino y Cortina, 2004). No parece extraño que en el panorama internacional ocurra algo similar: así, aunque el Índice de Desarrollo Humano (IDH) revela grandes diferencias entre países, la pauta de dominación masculina no desaparece ni siquiera en los países con mayor puntuación en dicho índice. De hecho, como señala Lindner (2010, p. 34), incluso en Noruega, que en 2009 ocupaba el primer lugar en IDH, no se ha conseguido la plena igualdad de género, ya que los varones continúan dominando los negocios y más del 50 % de las empresas públicas no incluyen mujeres en el Consejo de Administración.

Con todo, las diferencias que existen entre países sí generan consecuencias para el bienestar de las mujeres. La autora citada las plasma en una imagen intuitiva y gráfica. En Noruega, señala Lindner (2010, p. 41), “observo un cambio asombroso en mi cuerpo y en mi psique”. Dado que en este país, “las personas escuchan más que en ninguna otra parte lo que las mujeres tienen que decir, [...] observo que mi espacio personal subjetivo se expande, mi columna se endereza y mi aliento se hace más profundo, y todo esto no es simplemente metafórico, sino corpóreo”. Este cambio se esfuma para la autora cuando abandona el país: “fuera de Noruega, me encojo, en todos los sentidos de la palabra”.

A nuestro juicio, son muchos los aspectos de la dominación masculina que restan por investigar. Nos referiremos a uno de especial relevancia que

la investigación ha tendido a pasar por alto hasta la fecha: la resistencia a los intentos de cambio, incluyendo los que surgen de leyes y decretos. De nuevo, Lindner (2010, p. 213) aporta la información de interés. Trae esta autora a consideración el caso omiso que se ha hecho de la resolución 1325/2000 del Consejo de Seguridad de la ONU sobre mujeres paz y seguridad. Por ejemplo, “en el caso de Costa de Marfil la resolución nunca estuvo en la agenda durante los dos primeros años de las negociaciones de paz”. ¿Cómo es posible que los negociadores pasasen por alto una resolución tan detallada y clara, que representa nada menos que la voluntad de la ONU? En teoría, explica Lindner, existe un consenso de que se han de tener en cuenta las experiencias de las mujeres, para incluir también las necesidades de las mujeres. Pero lo habitual en la práctica es pasarlas por alto *con el consentimiento de la comunidad internacional*. Quedan en el aire flotando dos preguntas: si este consentimiento no es una forma de humillación y si no se puede hacer algo para acabar con él.

### Referencias

- Alkorta, E. y Mata, J. M. (2007): El liderazgo político de las mujeres en España. En *Actas del VIII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración. Política para un mundo en cambio*. Valencia: Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración. Recuperado de [http://www.aecpa.es/archivos/congresos/congreso\\_08/area3/GT-8/ALKORTA-EIDER.pdf](http://www.aecpa.es/archivos/congresos/congreso_08/area3/GT-8/ALKORTA-EIDER.pdf)
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D. R. (2004): Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Cuadrado, I. (2004): Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16, 279-284.
- Cuadrado, I. (2007): Estereotipos de género. En J. F. Morales, M. Moya, E. Gaviria e I. Cuadrado (Coords.), *Psicología Social* (3ª ed., pp-243-266). Madrid: McGraw-Hill.
- Cuadrado, I., Molero, F. y García-Ael, C. (2009a): Women leaders: Better performance in problematic organisational circumstances? Poster presentado en el 11<sup>th</sup> *European Congress of Psychology*. Celebrado en Oslo, Noruega, del 7 al 11 de Julio.
- Cuadrado, I., Molero, F. y García-Ael, C. (2009b): El precipicio de cristal: Un estudio experimental sobre las mujeres en puestos directivos. Comunicación presentada en el XI Congreso Nacional de Psicología Social. Celebrado en Tarragona, del 1 al 3 de Octubre.
- Cuadrado, I., Morales, J. F. y Recio, P. (2008): Women's access to managerial position: An experimental study about leadership styles and gender. *The Spanish Journal of Psychology*, 11, 55-65.
- D'Adamo, O., García-Beaudoux, V., Ferrari, G y Slavinsky G. (2008): Mujeres candidatas: percepción pública del liderazgo femenino. *Revista de Psicología Social*, 23, 91-104.

- Eagly, A. H. (2005): Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16, 459-474.
- Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2007): *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard University Business School Press.
- Eagly, A. H. y Johnson, B. T. (1990): Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Flash Eurobarómetro 266 (2009): *Mujer y elecciones europeas*. Recuperado de [http://www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/european\\_women/synthese\\_analytique/flash\\_analytic\\_synthese\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/pdf/eurobarometre/european_women/synthese_analytique/flash_analytic_synthese_es.pdf)
- Fletcher, J. (2004): The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647-661.
- García-Retamero, R. y López-Zafra, E. (2006): Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55, 51-61.
- Garzón, A. (2001): Political Psychology as Discipline and Resource. *Political Psychology*, 22, 347-356.
- Glomb, T. M., Richman, W. L., Huhn, C. L., Drasgow, F., Schneider, K. T. y Fitzgerald, L. F., (1997): Ambient sexual harassment: An integrated model of antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71, 1309-1323.
- Haslam, S. A. y Ryan, M. K. (2008): The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *Leadership Quarterly*, 19, 530-546.
- Helgesen, S. (1990): *The female advantage: Womens' ways of leadership*. Nueva York: Doubleday Currency.
- Hunter Williams, J., Fitzgerald, I. F. y Drasgow, F. (1999): The effects of organizational practices on sexual harassment and individual outcomes in the military. *Military Psychology*, 11, 303-328.
- INE (2010): *Mujeres y hombres en España 2010*. Recuperado de <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/myh/myh10.pdf>
- INE (2009): *Mujeres y hombres en España 2009*. Recuperado de <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/myh/myh09.pdf>
- Inglehart, R., Norris, P. y Welzel, C. (2002): Gender Equality and Democracy. *Comparative Sociology*, 1, 321-346.
- Kaufmann, A. E. (1996): Tercer milenio y liderazgo femenino. *Capital Humano*, 92, 52-56.
- Lindner, E. (2010): *Gender, Humiliation, and Global Security: Dignifying relationships from love, sex, and parenthood to World Affairs*. Santa Barbara: Praeger.
- Loden, M. (1985): *Femenin leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. Nueva York: Times-Books.
- López-Sáez, M. (2008): Estereotipos de género. En E. López-Zafra (Comp.), *Mujer y líder. Cómo encontrar el camino en el laberinto del liderazgo con éxito* (pp. 76-90). Jaén: del Lunar.

- López-Sáez, M. y Morales, J. F. (1995): Gender stereotyping in the Spanish Population: looking into the future. En L. Amancio y C. Nogueira (Eds.), *Gender, Management and Science* (pp. 151-168). Braga: Instituto de Educacao e Psicologia.
- López-Zafra, E. (Comp.) (2008): *Mujer y líder. Cómo encontrar el camino en el laberinto del liderazgo con éxito*. Jaén: del Lunar.
- Miner-Rubino, K. y Cortina, L. M. (2004): Working in a Context of Hostility Toward Women: Implications for Employees' Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*, 107-122.
- Morales, J. F. y Cuadrado, I. (2004): Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Revista de Psicología General y Aplicada, 57*, 135-146. Número monográfico "La psicología y el acceso de la mujer a la función directiva" (Coords.: J. F. Morales e I. Cuadrado).
- Ryan, M. K. y Haslam, S. A. (2005): The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management, 16*, 81-90.
- Ryan, M. K. y Haslam, S. A. (2007): The Glass Cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership position. *Academy of Management Review, 32*, 549-572.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A. y Kulich, C. (2010): Politics and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to contest hard-to-win seat. *Psychology of Women Quarterly, 34*, 56-64.
- Roig, R. M. (2006): Las mujeres candidatas al Congreso de los Diputados en España (1979-2000). *Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Fadrique Furió Ceriol, 57*, 163-172.
- Ros, M. y Grad, H. M. (1991): El significado del valor trabajo como relacionado a la experiencia ocupacional: Una comparación de profesores de EGB y estudiantes del CAP. *Revista de Psicología Social, 6*, 181-208.
- Rosener, J.B. (1990): Ways women lead. *Harvard Business Review, 68*, 119-125.

**J. Francisco Morales** es Catedrático de Psicología Social, Facultad de Psicología, UNED Estudios postdoctorales en la Universidad de California en Los Ángeles, profesor visitante en las Universidades Macquarie (Sydney), Oxford (Ohio), Tel-Aviv y British Columbia (Vancouver), autor de varios libros y artículos de su especialidad. Fue fundador y director colegiado de la Revista de Psicología Social. correo-e: jmorales@psi.uned.es.

**Isabel Cuadrado** es Profesora Titular en el Área de Psicología Social de la Universidad de Almería. Sus líneas de investigación principales se centran en el estudio de las diferencias de género en liderazgo, relaciones intergrupales, prejuicio y aculturación. correo-e: icuadrad@ual.es  
*Dirección.* J. Francisco Morales. Facultad de Psicología- UNED, Juan del Rosal, 10, 28040-Madrid.