





**Universidad CEU Cardenal Herrera**  
Departamento de Ciencias Políticas, Ética y Sociología



# **Liderazgo político femenino: una alternativa a la crisis política española**

**TESIS DOCTORAL**

Presentada por:

D. Alfonso Sanfelú Frechina

Dirigida por:

Dr. D. Joaquín J. Marco Marco

Dra. D<sup>a</sup>. Marta Pérez Gabaldón

VALENCIA  
2017



**© Alfonso Sanfelú Frechina, 2017**

**DEPÓSITO LEGAL EN TRAMITACIÓN**

Trabajo de investigación protegido por derechos de autor. Cualquier uso no autorizado se considerará que vulnera la normativa sobre derechos de autor, marcas y regulaciones concordantes.



*Lo mejor siempre está por llegar*





¿Qué lleva a una persona a investigar? ¿Qué le lleva a asumir el reto de intentar desarrollar un trabajo de investigación que debe ser evaluado por un tribunal de doctores? La respuesta a esta pregunta posiblemente será tan múltiple y variada como investigadores puedan existir hoy en día en el mundo, dedicando su tiempo, su esfuerzo y muchos de ellos incluso su Vida, en busca de una aportación científica con la que mejorar nuestro entorno, nuestra sociedad, nuestra existencia. En mi caso particular, la inquietud personal por querer ir más allá de la formación reglada ofrecida en nuestros planes de estudio universitarios es, sin ninguna duda, la razón que me ha llevado -hace ahora unos cuantos años- a dirigir mis pasos hacia un nuevo reto, a través del cual poder crecer y seguir *-un trecho más-* en este camino o proceso de aprendizaje.

Porque al final de este trabajo de investigación, si tuviese que quedarme con algo que lo signifique, escogería sin vacilar la experiencia en sí misma que ha supuesto adentrarme en un campo del conocimiento -tan vivo y cambiante- que, aún hoy, resulta imposible crear una foto fija de él, sin caer en el riesgo de que en poco tiempo, lo nuevo sólo sea ya, el fundamento de innovadoras reflexiones. Aunque, quizás, esa es la grandeza de la investigación. Ser un camino de aprendizaje donde todos aquellos que lo desean pueden converger para compartir ideas, experiencias, reflexiones, conocimiento y creatividad, con un fin último: construir entre todos y para todos, un entorno mejor.

Gracias a mis dos directores, Joaquín J. Marco Marco y Marta Pérez Gabaldón, por la paciencia y el compromiso que han tenido y mostrado en la dirección de este trabajo. En circunstancias ocasionales nada fáciles, ellos han convertido los momentos complicados en oportunidades de crecimiento. Asimismo, agradezco a los expertos en la materia aquí estudiada, el tiempo dedicado en la lectura de este trabajo de investigación así como a los miembros del tribunal que han participado en el acto de defensa del mismo. Gracias al personal de la Biblioteca, Hemeroteca y Documentación de la Universidad CEU Cardenal Herrera porque con sus puntuales indicaciones y orientaciones también han sumado activamente en la gestación de este trabajo. Y, finalmente, gracias a mi familia. Todos ellos han vivido este proceso con esperanza, intensidad, ilusión y en ocasiones, honda preocupación. No me cabe duda que siempre han estado ahí, pendientes, para que todo saliese adelante. Gracias a todos.







## Índice

<b>1</b>	<b>Cuestiones previas</b> .....	<b>19</b>
1.1	Objetivo y oportunidad del trabajo doctoral .....	32
1.2	Metodología.....	37
1.3	Estructura del trabajo de investigación.....	47
	<b>PRIMERA PARTE - MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>53</b>
<b>2</b>	<b>Democracia contemporánea: marco teórico</b> .....	<b>55</b>
2.1	<b>Teoría de la democracia: ámbito normativo</b> .....	<b>59</b>
2.1.1	Teorías sociológicas de la democracia .....	60
2.1.1.1	El elitismo: origen de la teoría clásica de las élites .....	62
2.1.1.1.1	El elitismo clásico: Mosca, Pareto y Michels.....	64
2.1.1.1.2	Gaetano Mosca: el precursor de la teoría de las élites.....	67
2.1.1.1.3	Wilfredo Pareto: la socialización del concepto de élite .....	71
2.1.1.1.4	Robert Michels: las élites en la organización política .....	74
2.1.1.2	El elitismo democrático: Max Weber y Joseph A. Schumpeter .....	75
2.1.1.2.1	Max Weber: élites oligárquicas y burocracia .....	77
2.1.1.2.2	Joseph Schumpeter: la democracia como competencia .....	84
2.1.1.3	El elitismo en la segunda mitad del siglo XX .....	89
2.1.1.4	El pluralismo elitista y el nuevo corporativismo .....	92
2.1.2	Teorías económicas de la democracia.....	95
2.1.2.1	Kenneth Arrow y el teorema de la imposibilidad .....	97
2.1.2.2	El modelo de democracia de Anthony Downs .....	99
2.1.2.3	Buchanan-Tullock y el cálculo del consenso .....	108
2.2	<b>Teoría de la democracia: ámbito empírico</b> .....	<b>112</b>
2.2.1	Robert Dahl: democracia y poliarquía .....	114
2.2.2	Arend Lijphart: tipología de modelos de democracia .....	126
2.2.2.1	Democracia mayoritaria .....	127
2.2.2.2	Democracia de consenso .....	129
2.2.2.3	Modelo mixto de democracia: Estados Unidos y España.....	131
2.2.3	Raymond Gastil y el <i>Freedom House</i> : un análisis empírico moderno de la democracia .....	133
<b>3</b>	<b>Género, desigualdad de género, feminismo y teorías: marco conceptual</b> .....	<b>141</b>
3.1	<b>Marco conceptual de género</b> .....	<b>146</b>
3.1.1	Definición lingüística de género .....	150
3.1.2	Definición sociológica de género .....	152
3.1.3	Definición epistemológica de género.....	154

<b>3.2</b>	<b>Construcción social del concepto de género: consideraciones generales ..</b>	<b>156</b>
<b>3.3</b>	<b>La desigualdad de género: aspectos más relevantes.....</b>	<b>160</b>
3.3.1	La desigualdad en su origen: el sistema patriarcal.....	161
3.3.2	La construcción moderna de la desigualdad de género .....	167
3.3.3	La ontología femenina como justificación de la desigualdad de género .....	169
<b>3.4</b>	<b>Movimiento feminista y teorías de la desigualdad de género.....</b>	<b>174</b>
3.4.1	Primeros impulsores del movimiento vindicativo .....	176
3.4.2	Aproximación al movimiento feminista contemporáneo .....	187
3.4.2.1	Visión activista del feminismo .....	189
3.4.2.2	Visión académica del feminismo: teorías y modelos en torno a la desigualdad de género.....	192
3.4.2.2.1	Juana Ruiloba: Teoría del patriarcado y división social en esferas por género ..	193
3.4.2.2.1.1	Teoría del patriarcado .....	193
3.4.2.2.1.2	La división social en esferas por género.....	195
3.4.2.2.2	García Escribano: Los modelos tradicional, radical y revisionista .....	197
3.4.2.2.3	Judith Lorber: Feminismo de género reformista, resistente y rebelde .....	200
3.4.2.2.3.1	Feminismo de género reformista.....	200
3.4.2.2.3.2	Feminismo de género resistente: la ventaja femenina .....	201
3.4.2.2.3.3	Feminismo de género rebelde .....	201
<b>4</b>	<b>Participación de la mujer en la vida política .....</b>	<b>205</b>
<b>4.1</b>	<b>Ciudadanía, paridad y democracia paritaria: marco conceptual.....</b>	<b>208</b>
<b>4.2</b>	<b>Paridad y democracia paritaria: marco conceptual.....</b>	<b>210</b>
<b>4.3</b>	<b>Objetivo: alcanzar la paridad .....</b>	<b>214</b>
<b>4.4</b>	<b>Límites o modelos de barreras que dificultan el acceso de la mujer al espacio público/político.....</b>	<b>220</b>
4.4.1	Principales límites o barreras al acceso de la mujer a puestos de poder/responsabilidad .....	221
4.4.1.1	El techo de cristal.....	221
4.4.1.2	El acceso al poder: el sistema de cooptación .....	223
4.4.1.3	El modelo oferta-demanda en el acceso al poder .....	226
4.4.2	Otros límites o barreras al acceso de la mujer a puestos de poder/responsabilidad .....	228
4.4.2.1	El laberinto de cristal .....	228
4.4.2.2	El precipicio de cristal o <i>glass cliff</i> .....	229
4.4.2.3	La escalera de cristal y el techo de cemento .....	232
<b>4.5</b>	<b>El acceso de la mujer al espacio público/político.....</b>	<b>232</b>
4.5.1	El sistema de cuotas: la Ley de Igualdad .....	235

<b>SEGUNDA PARTE - LIDERAZGO POLÍTICO.....</b>	<b>241</b>
<b>5 El liderazgo: marco conceptual y teórico.....</b>	<b>243</b>
<b>5.1 Marco conceptual del liderazgo.....</b>	<b>245</b>
<b>5.2 Teorías del liderazgo.....</b>	<b>256</b>
5.2.1 Visión clásica del liderazgo .....	267
5.2.1.1 Enfoque presocrático .....	267
5.2.1.2 Platón y el “filósofo-rey” .....	269
5.2.1.3 Maquiavelo y El Príncipe .....	271
5.2.1.4 Max Weber y Thomas Carlyle: Teoría del gran Hombre.....	273
5.2.1.4.1 Thomas Carlyle: el líder héroe .....	274
5.2.1.4.2 Max Weber: el Gran Hombre .....	275
5.2.2 Enfoque de los rasgos personales del liderazgo .....	277
5.2.3 Enfoque conductual del liderazgo.....	283
5.2.3.1 Lewin, Lippit y White: el liderazgo autocrático y democrático .....	286
5.2.3.2 Estudios de la Universidad del Estado de Ohio.....	290
5.2.3.3 Estudios de la Universidad de Michigan .....	293
5.2.3.4 Likert: el estilo de liderazgo participativo .....	296
5.2.3.5 McGregor: la teoría del liderazgo X e Y.....	299
5.2.3.6 Blake y Mouton: la Red de Gestión .....	302
5.2.3.7 El nuevo enfoque conductual desde la orientación al cambio .....	308
5.2.4 Enfoque situacional del liderazgo .....	311
5.2.4.1 Tannenbaum y Schmidt: el liderazgo como un continuo .....	314
5.2.4.2 Fielder y la teoría del <i>Último Compañero de Trabajo Preferido</i> .....	317
5.2.4.3 Hersey y Blanchard: la teoría del liderazgo situacional.....	320
5.2.4.4 Evans y House: la Teoría del camino-meta.....	325
5.2.4.5 Stinson y Johnson: el modelo mejorado de House .....	329
5.2.4.6 Vroom y Yetton: modelo normativo para la toma de decisiones .....	330
5.2.4.7 Kerr y Jermier: la teoría de los sustitutos de liderazgo .....	337
5.2.4.8 Fiedler y García Vecchio: teoría del liderazgo de los recursos cognitivos .....	338
5.2.4.9 Yukl: modelo integrativo de la conducta eficaz del líder .....	340
5.2.5 Análisis moderno del liderazgo.....	343
5.2.5.1 Enfoque transaccional del liderazgo .....	347
5.2.5.1.1 Dansereau, Graen y Haga: Teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX) o del Nexo Vertical Diádico .....	348
5.2.5.1.2 Hollander: modelo interaccional o teoría del crédito idiosincrático.....	354
5.2.5.2 Enfoque del liderazgo carismático-transformacional.....	356
5.2.5.2.1 Teoría del liderazgo carismático de Conger y Kanungo .....	358
5.2.5.2.2 Teoría del liderazgo carismático de House y Howell.....	363
5.2.5.3 El enfoque transformacional del liderazgo.....	365
5.2.5.3.1 Burns: la primera aproximación al liderazgo transformacional .....	366
5.2.5.3.2 Bass y la sistematización del liderazgo transformacional.....	369
5.2.5.3.3 Kouzes y Posner: las cinco escalas del liderazgo transformacional .....	378
5.2.6 Corrientes de investigación contemporáneas en torno al liderazgo .....	380
5.2.6.1 Marshall Sashkin: la Teoría del liderazgo visionario.....	381
5.2.6.2 El liderazgo y el emprendedurismo (o emprendimiento) .....	387
5.2.6.3 El liderazgo auténtico.....	389

<b>6</b>	<b>Liderazgo: elementos constitutivos</b> .....	<b>391</b>
6.1	El contexto del liderazgo.....	405
6.2	El grupo de seguidores y el líder.....	410
6.3	Las características del líder.....	414
<b>7</b>	<b>Liderazgo político femenino</b> .....	<b>421</b>
7.1	Enfoque naturalista del liderazgo.....	426
7.2	Enfoque educacional del liderazgo.....	427
7.3	Enfoque estereotipado del liderazgo.....	430
7.3.1	Rol de género y estereotipo de género.....	430
7.3.2	Teoría del rol de género.....	432
7.3.3	Teoría de la congruencia de rol de género.....	434
7.4	Teorías sobre estereotipos de género.....	436
7.4.1	Estudio de género y estilos de liderazgo.....	437
7.4.2	Estudios de género y emergencia del líder.....	437
7.4.3	Estudios de género y evaluación de los líderes.....	438
7.4.4	Estudios de género y motivación para dirigir.....	439
7.4.5	Estudios de género y eficacia de los líderes.....	439
7.5	Rebatiendo a Eagly: Teoría de Hoffman y Hurst.....	441
7.6	Enfoque organizacional del liderazgo.....	442
7.6.1	Liderazgo transaccional y transformacional.....	443
7.6.2	Liderazgo transaccional y liderazgo masculino vs liderazgo transformacional y liderazgo femenino.....	448
7.7	Liderazgo de género: otros estudios y enfoques.....	451
7.8	Liderazgo de género: similitudes en su ejercicio.....	454
7.9	Hacia un nuevo liderazgo en tiempos de crisis.....	456
7.10	Liderazgo femenino: ¿un nuevo liderazgo organizacional y político?.....	459
	<b>TERCERA PARTE - ESTUDIO DE CASO</b> .....	<b>463</b>
<b>8</b>	<b>Contexto sociopolítico</b> .....	<b>465</b>
<b>9</b>	<b>Estudio del liderazgo de Cristina Cifuentes</b> .....	<b>511</b>
9.1	Análisis del pensamiento político del líder.....	514
9.2	Acción política y de liderazgo.....	518
9.2.1	Acciones políticas que atienden a las demandas de los ciudadanos.....	522
9.2.1.1	Vivienda.....	522
9.2.1.2	Ayudas para las familias.....	523



9.2.1.3	Colectivo LGTB .....	524
9.2.1.4	Educación .....	525
9.2.1.5	Medio ambiente .....	527
9.2.1.6	Salud .....	528
9.2.1.7	Cultura .....	529
9.2.1.8	Patrimonio histórico.....	529
9.2.2	Acciones políticas, planes y/o proyectos a largo plazo .....	530
9.2.2.1	Regeneración política y transparencia .....	530
9.2.2.2	Medidas de apoyo a las familias .....	535
9.2.2.3	Igualdad y discriminación de género .....	535
9.2.2.4	Economía .....	537
9.2.2.5	Medio ambiente.....	540
9.2.2.6	Sanidad.....	541
9.2.2.7	Turismo .....	542
9.2.2.8	Educación.....	543
9.2.2.9	Acciones para la inclusión social.....	544
<b>10</b>	<b>Estudio del liderazgo de Susana Díaz .....</b>	<b>547</b>
<b>10.1</b>	<b>Análisis del pensamiento político del líder .....</b>	<b>550</b>
<b>10.2</b>	<b>Acción política y de liderazgo .....</b>	<b>553</b>
10.2.1	Acciones políticas que atienden a las demandas de los ciudadanos .....	556
10.2.1.1	Ayudas sociales .....	556
10.2.1.2	Sanidad .....	557
10.2.1.3	Educación .....	558
10.2.1.4	Igualdad de género y violencia de género .....	559
10.2.1.5	Sector público .....	559
10.2.2	Acciones políticas, planes y/o proyectos a largo plazo.....	560
10.2.2.1	Regeneración democrática y transparencia .....	560
10.2.2.2	Políticas de cooperación .....	562
10.2.2.3	Economía .....	564
10.2.2.4	Turismo .....	569
10.2.2.5	Sector agrícola .....	571
10.2.2.6	Igualdad de género .....	573
10.2.2.7	Sanidad .....	574
10.2.2.8	Vivienda.....	577
10.2.2.9	Protección de menores.....	579
10.2.2.10	Investigación y desarrollo .....	580
10.2.2.11	Educación.....	581
10.2.2.12	Medidas de inclusión social.....	582
<b>11</b>	<b>Análisis comparativo de ambos liderazgos.....</b>	<b>585</b>
<b>12</b>	<b>Conclusiones finales.....</b>	<b>605</b>
<b>13</b>	<b>Bibliografía citada y consultada.....</b>	<b>629</b>



## **1 Cuestiones previas**



La crisis económica, social e institucional en la que se haya inmersa la sociedad española durante estos últimos años ha tenido como una de sus consecuencias más determinantes dentro de nuestro sistema político, la fractura que se ha producido entre los ciudadanos y los responsables políticos encargados de dirigir las instituciones y el futuro de nuestra sociedad. Una desafección por parte del ciudadano ante la política y sus representantes institucionales que en líneas generales ha venido originada por varios motivos, entre los que principalmente se destacan:

- 1) una gestión gubernamental de la crisis socio-económica en la que algunas de las decisiones políticas adoptadas han generado en la sociedad, la sensación de sufrir unas medidas políticas que han sido desarrolladas por la clase política de espaldas al ciudadano cuando no contra él<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Los primeros indicios de crisis económica mundial se sitúan en agosto del año 2007 momento en el cual se produjeron las primeras quiebras importantes de entidades financieras estadounidenses dedicadas al mercado de activos y al crédito hipotecario. Este hecho coincide en España con los primeros indicios del estallido de la burbuja inmobiliaria y con ello nuestro país comenzó a sufrir los efectos de una incipiente crisis económica que no fue reconocida por el Gobierno español hasta julio del año 2008, instante en el cual se constató un estancamiento en la concesión del crédito, de las ventas en el sector inmobiliario y una falta de confianza de todos los agentes económicos y sociales en la recuperación económica. A partir de este momento el Ejecutivo presidido por José Luis Rodríguez Zapatero comenzó a adoptar medidas económicas con el objetivo de frenar la crisis en la que estaba inmersa la economía española y para ello aprobó, en enero de 2009, el Plan Español para el Estímulo de la Economía y el Empleo (Plan E), además de crear un fondo de inversión local para obras públicas. Junto a estas medidas también se subió el IVA en el último trimestre del año y entró en vigor Ley de Economía Sostenible, unas medidas que se complementaron con la aprobación en marzo del año 2010 del Plan E 2010. A pesar de las medidas adoptadas el déficit público de ese año se situó en el 11,2 % y España presentó una tasa de paro del 20,1% con 4,6 millones de parados lo que unido al inicio de la crisis de la deuda soberana -en abril de 2010- (una crisis debida al elevado déficit que se estaba produciendo en todos los países miembros de la UE) obligó a adoptar nuevos pactos y medidas para combatir dichos déficit e intentar respetar los acuerdos anteriormente establecidos en el Pacto de Estabilidad y Crecimiento entre los estados miembros. Esta situación socioeconómica -esbozada en líneas generales- obligó finalmente al Gobierno español a adoptar el 12 de mayo de 2010 las primeras medidas políticas y legislativas para acelerar la reducción del déficit y el desempleo, entre las que se encontraban una bajada del salario a los empleados públicos, un recorte del gasto público social por valor de 15.000 millones de euros así como, la suspensión para 2011 de la revalorización de las pensiones -excluyendo a las no contributivas y las pensiones mínimas-, la eliminación del régimen transitorio para la jubilación parcial y la eliminación del llamado "cheque bebé" a partir del 1 de enero de 2011 a la que se le sumó en septiembre, la subida del IVA y del IRPF así como, la primera de las reformas laborales que se han efectuado en la economía española desde esta fecha y bajo el mandato de dos gobiernos de distinto signo. En 2011 las medidas se incrementaron orientadas a la reforma de la negociación colectiva además del adoptar la decisión de retrasar la edad de jubilación, y establecer una serie de ajustes y medidas políticas y legislativas para hacer frente a las obligaciones marcadas por Bruselas, todo ello bajo el mandato del Gobierno socialista presidido por José Luis Rodríguez Zapatero.

Véase en MAYO, M.G. / AGENCIAS (12 de mayo de 2010). "Zapatero anuncia un recorte histórico del gasto social". Información publicada en [www.expasion.com](http://www.expasion.com). En línea: <http://bit.ly/2oYQJIV>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; CRUZ, M. (12 de mayo de 2010). "Zapatero rebaja el sueldo a los funcionarios por primera vez en la Historia". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2oYNmlh>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; MARS, A. (13 de mayo de 2010). "El recorte español está a la altura de los más drásticos de Europa". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oYxNdy>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; GAREA, F. (13 de mayo de 2010). "Zapatero da un vuelco a su estrategia con un recorte de sueldos públicos sin precedentes". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2pPEqni>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; ROMERO, J.M. (16 de mayo de 2010). "Dos minutos que cambiaron a España". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2po9QzG>. [Consulta: 10 de agosto de 2016]. Asimismo se puede consultar más información en CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 153 de la IX Legislatura celebrada el miércoles 12 de mayo de 2010. Comparecencia urgente del presidente del Gobierno ante el Pleno de la Cámara, para informar de la reunión extraordinaria del Eurogrupo, del 7 de mayo de 2010*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea:

- 2) un retroceso en algunos de los derechos logrados a lo largo de estas últimas décadas y que forman parte de nuestro Estado de Bienestar, como consecuencia de la puesta en marcha de medidas económicas, políticas, legislativas y sociales que han respondido antes al sostenimiento del *statu quo* de la economía internacional y a las organizaciones supranacionales que al interés general y bien común de la sociedad española<sup>2</sup>, y

---

<http://bit.ly/2qqbRtQ>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; y BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE) (Lunes 24 de mayo de 2010). *Real Decreto-ley 8/2010, de 20 de mayo, por el que se adoptan medidas extraordinarias para la reducción del déficit público*. En línea: <http://bit.ly/2oQvf67>. [Consulta: 10 de agosto de 2016]. Un reportaje informativo analizando estas medidas políticas y legislativas y sus consecuencias lo encontramos en BLANCO, J.M. (12 de mayo de 2011). “El día más doloroso de Zapatero”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2pytrvD>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

<sup>2</sup> El Gobierno popular presidido por Mariano Rajoy, se encontró una vez tomado posesión de sus cargos con una desviación presupuestaria muy superior a la prevista por el Gobierno de José Luis Zapatero que la había situado en un 6% y que calculó el nuevo Ejecutivo se debía situar en el 8%' para 2012. Ante esta situación el 30 de diciembre de 2011 se aprobó un Real Decreto con nuevas medidas políticas y legislativas aun más restrictivas que las acometidas en la primera parte de la crisis económica que tuvieron como consecuencia, entre otros muchos y diversos aspectos los siguientes: subida temporal de impuestos durante el periodo de dos años; subida progresiva del IRPF; incremento del Impuesto de Bienes Inmuebles; congelación del salario de los funcionarios y ampliación de la jornada laboral; reducción de la estructura de la Administración del Estado en un 18% y un recorte del gasto de 8.900 millones de euros en todos los ministerios, así como reducción en un 20% la subvención a cargo de los Presupuestos de los partidos políticos, sindicatos y las organizaciones empresariales. En los años sucesivos, 2012 al 2015 se siguió produciendo un retroceso en los derechos y el Estado de Bienestar de la sociedad española con nuevos paquetes de medidas políticas y legislativas con una nueva fecha clave, el 11 de julio de 2012, donde se volvieron a aprobar nuevas medidas -en concreto 35 medidas políticas y legislativas- que persiguieron alcanzar como objetivo prioritario un ajuste de 65.000 millones de euros en los dos años y medio siguientes y que complementaban las ya adoptadas en el Real Decreto de finales de 2011. Entre ellas destacaron especialmente las siguientes: subida del IVA del 18% al 21%, y del 8% al 10%; supresión de la paga de Navidad a todos los funcionarios así como a los diputados y senadores; establecimiento de un baremos salarial en el sueldo de los alcaldes para establecer un control del gasto de las administraciones públicas; reducción del número de concejales en un 30% modificando el reparto de concejales por población que establece el artículo 179.1 de la Ley Orgánica del Régimen Electoral General; fijar objetivos de déficit para 2013 y 2014; reducir el déficit en las CCAA; ajustar el número de liberados sindicales; reducción de empresas públicas con una segunda fase del Plan de Reestructuración del Sector Público Empresarial y Fundacional; recorte en Subvención a partidos y sindicatos en un 20%; menos prestación por desempleo pasando del 60% al 50% de la base reguladora; Proyecto de Ley para acelerar la aplicación de la reforma del sistema de pensiones y abordar el tratamiento de la jubilación anticipada; bajada de las cotizaciones sociales; modificación de los pagos del impuesto de sociedades; eliminación la deducción por vivienda; reforma del sector energético; reducción de empresas públicas locales o bien, la delimitación de las competencias de cada Administración entre otras cuestiones. A las medidas adoptadas el 11 de julio de 2012 le siguieron más ajustes y medidas que se anunciaron el 26 de abril de 2013 mediante el Programa Nacional de Reformas y que principalmente destacan: medidas dirigidas al saneamiento de las cuentas públicas; medidas de consolidación fiscal y Seguridad Social; seguimiento de la reforma del mercado laboral; ley de Desindexación de la Economía Española; ley de Garantía de la Unidad de Mercado y Plan de Racionalización Normativa; ley de Apoyo al Emprendedor y su internacionalización; ley para la racionalización y sostenibilidad de la Administración Local; ley de Colegios y Servicios Profesionales; reforma del Gobierno Corporativo con el objetivo es reformar y ampliar el actual marco del Buen Gobierno Corporativo en España; reforma del marco legislativo de las Cajas de Ahorro y cumplimiento de los compromisos de España y continuación del proceso de reformas.

Véase en CUÉ, CARLOS C. (30 de diciembre de 2011). “Rajoy aprueba el mayor recorte de la historia y una gran subida de impuestos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2pob6Tq>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; EL MUNDO-REDACCIÓN (30 de diciembre de 2011). “El déficit se dispara al 8%: el Gobierno sube impuestos y recorta 8.900 millones”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2oYGT3H>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; y en MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Consejo de Ministros, 30 de diciembre de 2011*. Información. Accesible en línea: <http://bit.ly/2pB7nT0>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; y BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE) (31 de diciembre de 2011, número 315). *Real Decreto-ley 20/2011, de 30 de diciembre, de medidas urgentes en materia presupuestaria, tributaria y financiera para la corrección del déficit público*. Documento. En línea: <http://bit.ly/2pyxVCu>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

- 3) el descubrimiento por parte de la ciudadanía de múltiples irregularidades en la gestión pública, originadas por algunos responsables políticos y cuyas acciones -punibles- han devenido en graves casos de corrupción política e institucional, investigados y sometidos a procesos judiciales<sup>3</sup>.

---

Sobre las medidas políticas y legislativas anunciadas el 11 de julio de 2012 y puestas en marcha el 13 de julio del mismo año se puede consultar en CRUZ, M. Y NAVAS, J.A. (11 de julio de 2012). “Rajoy baja la prestación por desempleo, sube el IVA y quita la extra a funcionarios”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1IIGjTN>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; GAREA, F. (11 de julio de 2012). “Empieza una nueva etapa en la legislatura de Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2qLZIJ7>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; SÉRVULO GONZÁLEZ, J. (11 de julio de 2012). “El ajuste más duro de la democracia”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQpGV9>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; AMIGOT, B. (12 de julio de 2012). “¿En qué se parecen los recortes de Rajoy y Zapatero?”. Información publicada en [www.expansion.com](http://www.expansion.com). En línea: <http://bit.ly/2oYxOy8>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; EXPANSIÓN (12 de julio de 2012). “Las 35 medidas de Rajoy, una a una”. Información publicada en [www.expansion.com](http://www.expansion.com). En línea: <http://bit.ly/2poaPzS>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; y para ampliar a través de documentos oficiales se puede consultar en BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE) (Sábado 14 de julio de 2012, número 168). *Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad*. En línea: <http://bit.ly/2qLMjRh>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

Más información detallada sobre las medidas políticas y legislativas anunciadas y puestas en marcha a partir del 26 de abril de 2013 se puede consultar EL MUNDO-EUROPA PRESS (26 de abril de 2013). “El Gobierno impone hoy nuevas reformas para frenar el paro y fomentar el crecimiento”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2p1HAAg>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; y en MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Balance y Actualización de la Estrategia Española de Política Económica. Programa Nacional de Reformas aprobado el 26 de abril de 2013*. En línea: <http://bit.ly/2polMkV>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

Finalmente, también se puede consultar en EL MUNDO (s.f.). Informe “Tres años de recortes”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2oYuiUi>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA-GOBIERNO DE ESPAÑA (9 de julio de 2012). *Seis meses de Gobierno: Reformar para crear*. Documento. En línea: <http://bit.ly/2qINe4b>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA-GOBIERNO DE ESPAÑA (Septiembre de 2012). *Las reformas del Gobierno de España. Determinación frente a la crisis*. Documento. En línea: <http://bit.ly/2poioqr>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; DEL RIEGO, C. (30 de diciembre de 2012). “2013, segundo año de calvario para Rajoy”. Información publicada en [www.lavanguardia.com](http://www.lavanguardia.com). En línea: <http://bit.ly/2pB0HUQ>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; LUNA, V. (27 de octubre de 2015). “Crisis, recortes sociales, reformas judiciales... las claves de una legislatura hiperactiva”. Información publicada en [www.20minutos.es](http://www.20minutos.es). En línea: <http://bit.ly/2oYPCsJ>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; DIAGONAL (28 de octubre de 2015). *Así nos cambiaron la vida los Consejos de Ministros del PP de Rajoy. Balance de la Legislatura del PP 2011-2015*. Informe publicado en [www.diagonalperiodico.net](http://www.diagonalperiodico.net). En línea: <http://bit.ly/1WhjeRp>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; y finalmente en EL PAÍS-REDACCIÓN (31 de enero de 2017). *Quince meses de ajuste duros*. Informe publicado en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2q1pGMB>. [Consulta: 1 de febrero de 2017].

<sup>3</sup> El primer informe estadístico que ha hecho público el Consejo General del Poder Judicial sobre procedimientos penales por delitos relacionados con la corrupción -una vez dictado auto de apertura de juicio oral o de procesamiento- destaca que en el periodo comprendido entre el 1 de julio de 2015 y el 30 de septiembre de 2016 los Juzgados y Tribunales españoles han dictado auto de apertura de juicio oral o de procesamiento contra 1.378 personas en 166 procedimientos por delitos de corrupción. Del total de acusados y/o procesados, este primer balance destaca que 1.060 son hombres -el 77 por ciento- y 318 mujeres y por nacionalidad, 1.174 son españoles, 34 pertenecen a los Estados miembros de la Unión Europea y 170 extracomunitarios. El informe también muestra que de las 1.378 personas a las que se les ha abierto juicio oral o se les ha abierto proceso judicial, 272 han sido en el Tribunal Supremo y la Audiencia Nacional mientras que 1.106 procesos se han efectuado desde los tribunales de las Comunidades Autónomas donde destacan Cataluña con 304 personas con apertura de juicio oral o procesamientos por delitos como cohecho, prevaricación o malversación; Andalucía con 153 procesados; Comunidad de Madrid con 145; Canarias con 105; Cantabria con 100 y Baleares con 70 mientras que, por otro lado, Asturias presenta 68 encausados; Valencia tiene 51 personas con apertura de juicio oral o procesamiento y las Comunidades Autónomas que menos procesados tienen son Aragón con 7 personas; Extremadura con 5; Murcia con 4 y Navarra no tiene ninguno hasta la fecha estudiada. Asimismo este primer informe oficial del Consejo General de Poder Judicial destaca que de las 99 sentencias dictadas en procedimientos por delitos de corrupción en los cinco trimestres estudiados, 72 fueron total o parcialmente condenatorias, lo que representa el 72,7 por ciento del total. En cuanto al número de personas condenadas por las sentencias dictadas por delitos relacionados con la corrupción que han adquirido firmeza en cada trimestre, la suma de los cinco trimestres que recoge la base de datos es de 399 personas condenadas -según consta en la información del Registro Central de Penados, dependiente del Ministerio de Justicia- siendo los delitos más frecuentes que aparecen en estas sentencias -enunciados por orden- los de prevaricación

Estos tres hechos aquí expuestos han servido -en líneas generales- como el sustrato sobre los que se han fundamentado y han surgido diversos y variados movimientos sociales así como nuevos partidos políticos, los cuales han encontrado en el malestar y la desafección política del ciudadano el espacio público, político y electoral idóneo en el que crecer y desde el que intentar erigirse en una posible alternativa a los actuales partidos políticos tradicionales.

Si bien la crisis política actual se ha ido gestando a lo largo de estos últimos años hasta alcanzar su punto más álgido en todos los acontecimientos que se han vivido en estos últimos años recientes -donde se comienzan a fraguar los primeros pasos para intentar articular un cambio en el actual sistema político español- no cabe duda que su gestación se produjo con la movilización de los ciudadanos y la aparición de protestas sociales -de gran calado, alcance e influencia en la vida sociopolítica del país- que se desarrollaron principalmente en los años 2011, 2012 y 2013 y a través de las cuales los ciudadanos españoles expresaron abiertamente su malestar y disconformidad ante la gestión gubernamental del momento, así como contra las correspondientes medidas políticas y legislativas que fueron adoptadas por las instituciones y organismos oficiales en el transcurso de esta grave crisis social, económica y política<sup>4</sup>.

---

administrativa, prevaricación urbanística -delitos contra la ordenación del territorio, urbanismo, medio ambiente y patrimonio histórico- y malversación. A todos estos datos cabe añadir a 1 de enero de 2017 que son 87 las personas en prisión por este tipo de conductas de las cuales 82 son penadas y 5 se encuentran -en dicha fecha- en prisión preventiva.

Entre los numerosos casos de corrupción investigados en España en estos últimos años, algunos de los cuales se han significado por ser muy mediáticos, se encuentran los siguientes: el caso ERE de Andalucía; la visita del Papa a Valencia; el caso Nóos; el juicio de las tarjetas de Caja Madrid; el caso Pretoria; el caso Bárcenas; el caso de Banca Catalana; el caso Bankia; el caso Caja Navarra; el caso Campeón; el caso Cooperación; el caso Fabra; el caso Emarsa; el caso Imelsa; el caso Pujol; la trama Gürtel; el caso ITV en Cataluña; el caso Palma Arena; el caso Palau; la trama Púnica; el caso Brugal o bien Mercasevilla, entre otros muchos procesos judiciales donde también destacan el caso Malaya o más lejanos en el tiempo el caso Guerra; el caso Naseiro o el caso Filesa.

Véase en CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL (2017). *Informe-resumen estadístico sobre procedimientos judiciales por corrupción en España*. Periodo del 1 de julio de 2015 al 30 de septiembre de 2016. Portal de Transparencia del Consejo General del Poder Judicial. Información general. En línea: <http://bit.ly/2pj7YrN>. [Consulta: 15 de enero de 2017].; MARRACO, M. (12 de enero de 2017). "Cataluña lidera el ranking de corruptos procesados". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2j4alu6>. [Consulta: 15 de enero de 2017].; ABC-REDACCIÓN (13 de enero de 2017). *Los principales casos de corrupción en España*. Información publicada en [www.abc.es](http://www.abc.es). En línea: <http://bit.ly/2qi1UkK>. [Consulta: 15 de enero de 2017]. Si se pretende ampliar información sobre esta iniciativa del Consejo General del Poder Judicial se puede consultar también CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL (2017). Portal de Transparencia del Consejo General del Poder Judicial. Accesible en línea: <http://bit.ly/2oUzbOh>. [Consulta: 15 de enero de 2017].

<sup>4</sup> En el periodo comprendido entre el año 2011 y el año 2015 los datos que ofrece el Ministerio del Interior del Gobierno de España a través de su Anuario Estadístico nos muestra que los años 2012 y 2013 fueron los ejercicios más convulsos en cuanto a manifestaciones convocadas ya que en el año 2012 se produjo un incremento del 107,36% con respecto al año 2011 en el número de manifestaciones celebradas al pasarse de las 21.297 convocadas en dicho año a las 44.233 que se celebraron en 2012, prohibiéndose un total de 294 lo que supuso un -20,75% con respecto al año anterior. Por lo que respecta al año 2013 si bien se produjo un ligero descenso en las convocatorias del orden del -2,40% se celebraron un total de 43.170 manifestaciones siendo el dato más relevante el número de manifestaciones prohibidas ya que se alcanzó la cifra de 1.682 lo que supuso un 472,11% con respecto al año 2012 donde sólo fueron



Estas movilizaciones y protestas tuvieron como uno de los hechos más determinantes el surgimiento de numerosos movimientos sociales -entre los cuales destaca el Movimiento 15-M como referente a toda la acción ciudadana- que implementados con otras iniciativas impulsadas por los ciudadanos como es el asociacionismo vecinales, nuevos grupos sociales de presión e irrupción de nuevos partidos políticos mostraron su disconformidad ante la crisis político-social existente y desde los cuales se cuestionando los cimientos del actual sistema democrático, con el objetivo de impulsar un nuevo sistema político más plural en el que se desarrollase una democracia más deliberativa y participativa, entre otras múltiples y variadas cuestiones.

Este cambio en la vida política de nuestro país no se ha visibilizado de una manera clara y fehaciente hasta la celebración de las Elecciones Autonómicas y Municipales de 2015 y las posteriores Elecciones Generales celebradas en diciembre del mismo año y en una segunda convocatoria en el mes de junio de 2016. De tal modo que en tan sólo un año y medio aproximadamente, en España se ha asistido a un periodo de incertidumbre política, social y económica -principalmente- que también ha supuesto la implosión del sistema democrático, cuyos efectos reales en la vida política y social del país aún resultan aventurados determinar y considerar definitivos.

No obstante lo expuesto, los resultados de ambas convocatorias electorales, tanto Autonómicas y Municipales como posteriormente las dos Elecciones Generales, han puesto de relieve el posible fin de un sistema político en el que hasta el momento y de

---

294 las manifestaciones no autorizadas. A estos dos años le siguieron en orden decreciente los siguientes: en primer lugar, el año 2014 con un descenso en la convocatoria de manifestaciones del -15,04% que se tradujo en 36.679 celebradas y se prohibieron 1.482 con un leve descenso del -11,89% con respecto al año anterior; en segundo lugar, el año 2015 que también supuso un nuevo descenso de manifestaciones del -10,29% siendo el total de 32.904 convocatorias y se prohibieron 1.179 lo que implicó otro descenso de manifestaciones no autorizadas del -20,45%; y finalmente, completando el análisis de este lustro, en el año 2011 se celebraron un total de 21.297 manifestaciones y 371 fueron las prohibidas lo que supuso -con respecto al año 2010- un descenso del -2,94%. Los motivos por los que se convocaron las manifestaciones fueron en la mayoría de los casos y por orden de mayor a menor, los siguientes: 1) por motivos laborales; 2) contra las medidas políticas y legislativas; 3) por asuntos vecinales; 4) pidiendo la libertad de los presos de ETA y de los grupos terroristas; y 5) en defensa de la Enseñanza. En cuanto a las comunidades autónomas donde más manifestaciones tuvieron lugar, excepto en 2011 donde fue el País Vasco quien lideró el número de convocatorias, los otros cuatro años fue la primera Andalucía seguida por Madrid, Cataluña, Navarra, Galicia y la Comunidad Valenciana, en función del año que se analice.

Véase en MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Anuario Estadístico del Ministerio del Interior 2011*. Documento. En línea: <http://bit.ly/2oUIqhi>. [Consulta: 15 de agosto de 2016].; MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Anuario Estadístico del Ministerio del Interior 2012*. Documento. En línea: <http://bit.ly/28NawTN>. [Consulta: 15 de agosto de 2016].; MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Anuario Estadístico del Ministerio del Interior 2013*. Documento. En línea: <http://bit.ly/1Y3FDOK>. [Consulta: 15 de agosto de 2016].; MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Anuario Estadístico del Ministerio del Interior 2014*. Documento. En línea: <http://bit.ly/1ML72Oq>. [Consulta: 15 de agosto de 2016].; y finalmente, MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Anuario Estadístico del Ministerio del Interior 2015*. Documento. En línea: <http://bit.ly/2e8OuAo>. [Consulta: 23 de diciembre de 2016]. Para conocer más información se puede consultar también en MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2017). *Anuarios y Estadísticas*. Documentos. En línea: <http://bit.ly/2oXOIxr>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].; y en MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2017). *Servicio de Documentación y Archivo*. Documentos. En línea: <http://bit.ly/2qsj0cf>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

manera objetiva, se ha evolucionado desde un bipartidismo imperfecto con alternancia en el poder protagonizado por las dos grandes formaciones políticas tradicionales hacia un sistema político en el que dicha alternancia en el poder sólo es posible -actualmente- si se logra alcanzar acuerdos y pactos de investidura y de gobierno.

En tan sólo un año y medio además, gran parte del mapa político territorial español se ha visto modificado en el reparto del poder, perdiendo el Partido Popular -en la mayoría de los casos- gran parte de su influencia en beneficio de gobiernos donde o bien se gobierna en minoría con apoyos puntuales o bien se gobierna en coaliciones donde los representantes políticos y los partidos alcanzan el poder para gobernar, gestionar y liderar proyectos si se avienen al pacto, al diálogo, al consenso, al debate, al estudio de propuestas y a la negociación en busca de la mejor solución posible que atienda al interés general y al bien común de los ciudadanos.

Los resultados electorales de estas convocatorias, con sus respectivos periodos de campaña electoral y los posteriores procesos de formación de gobierno en todos y cada uno de los territorios locales, regionales y en el último caso del gobierno de la nación, ha supuesto además la confrontación de dos maneras de entender la política, la cual se ha polarizado en dos bloques. Por un lado, la llamada “*nueva política*” que está representada por los partidos políticos emergentes, los movimientos sociales y los grupos de interés, los cuales han adquirido -cada vez más- un papel protagonista en la vida política, social y económica de nuestro país. Por otro lado, la denominada “*vieja política*” que viene encarnada por los partidos políticos tradicionales y los estamentos e instituciones públicas actuales, cuyo modo de gestionar lo público y entender la política no ha variado desde prácticamente la instauración de nuestra democracia moderna. Esta confrontación ha hecho que el ciudadano se polarice también en el modo de entender la política y la *cosa pública*, haciendo que la ciudadanía termine por elegir un modelo u otro de política considerando que una de ellas supone la continuidad -*vieja política*- y la otra -*nueva política*- supone el cambio<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> La dicotomía de “*vieja y nueva política*” que han introducido en el debate político, principalmente, las dos nuevas formaciones políticas, Ciudadanos y Podemos, con el objetivo de diferenciar su modo de concebir la política frente a la que están desarrollando -hasta este momento- los partidos tradicionales, Partido Popular y Partido Socialista, no es una idea nueva. Lejos de ser una dicotomía original del siglo XXI, se trata de una contraposición que ya planteó a principios del siglo XX el filósofo José Ortega y Gasset. En una conferencia que llevó por título “*Nueva y vieja política*”, impartida en el Teatro de la Comedia de Madrid el 23 de marzo de 1914, Ortega y Gasset reflexionó sobre el momento histórico por el que atravesaba España y las posibles soluciones para superarlo. Una exposición cuya lectura resulta muy ilustrativa dado que nos descubre cómo la situación expuesta por el filósofo a principios del siglo XX posee muchas similitudes y un relativo paralelismo (salvando algunos aspectos originales de nuestro tiempo) con la situación sociopolítica que estamos viviendo durante estos últimos años en nuestro país. En dicho texto, Ortega y Gasset analizó las deficiencias y vicios que tenía en dicha época el sistema político español, denunciando la parálisis en la que se encontraban los partidos políticos más tradicionales, así como la fractura que se estaba produciendo entre

Las elecciones han puesto también de relieve -con esta confrontación entre lo nuevo y lo viejo en política- la cuestión o el concepto de liderazgo político que hasta el momento todos los ciudadanos lo hemos visto encarnado en los políticos que forman parte de los grandes partidos tradicionales. Ante el surgimiento de nuevos políticos con perfiles jóvenes, profesiones distintas al político denominado “*político profesional*”, de origen ideológico dispar y habitualmente sin pertenecer -en la mayoría de los casos- al denominado “*aparato del partido*”, el ciudadano se ha cuestionado también en estas circunstancias qué tipo de líder y de gobernante quiere que dirija sus gobiernos dentro de esta situación de crisis política, económica y social, aún no superada.

De este modo, nos encontramos con que los resultados electorales, tanto de las Elecciones Autonómicas y Municipales como de las Generales, han puesto de relieve en el debate público, en la opinión pública y publicada y en la propia política, la existencia de una crisis de liderazgo político que, a tenor de los acontecimientos políticos vividos recientemente, camina pareja a la época de cambio político que se quiere operar en nuestra Democracia y nuestro actual sistema político.

Si observamos y nos detenemos en el comportamiento de los políticos en el ámbito regional y en el comportamiento de los políticos en el ámbito nacional se puede comprobar -en una primera observación y análisis- cómo mientras en la esfera política nacional se ha asistido a una grave crisis de bloqueo institucional por el conflicto y la confrontación existente entre los principales líderes políticos nacionales, en la esfera política regional o municipal el enfrentamiento no ha sido de tan gran magnitud, llegando -en numerosas ocasiones- a acuerdos de investidura y gobernabilidad. En este ámbito político las mismas formaciones políticas que no han llegado a acuerdos en las negociaciones para formar gobierno en el Parlamento Nacional, sí que lo han hecho en la formación de gobiernos para los parlamentos autonómicos. Sirva para constatar lo

---

los gobernantes y los gobernados a los que agrupó en dos bloques diferenciados: uno de ellos que representaba la España oficial (Gobierno, Parlamento, partidos políticos, medios de comunicación) y otro bloque que representaba la España real (el pueblo, los ciudadanos). El filósofo realizó una reflexión donde evidenció, además, el desencanto de las nuevas generaciones de españoles con el poder establecido y entre múltiples argumentos denunció la presunta corrupción que se daba en las estructuras de poder donde incluía no sólo al gobierno de la nación sino también a los partidos políticos, sindicatos, organismos oficiales, empresas, bancos y medios de comunicación. Como solución a la situación sociopolítica en la que se encontraba la sociedad española de principios del siglo XX, Ortega y Gasset apuntó -en su ponencia “*Vieja y nueva política*”- hacia una nueva manera de hacer política y lo hizo, esencialmente, en los siguientes términos: “*una nueva política tiene que tener conciencia de sí misma y comprender que no puede reducirse a unos cuantos ratos de frívola peroración ni a unos cuantos asuntos jurídicos, sino que la nueva política tiene que ser toda una actitud histórica. (...) La nueva política es menester que signifique otras muchas actividades que solamente la electoral, parlamentaria y gubernativa; es preciso que, trasponiendo el recinto de las relaciones jurídicas, incluya en sí todas las formas, principios e instintos de socialización. La nueva política es menester que comience a diferenciarse de la vieja política en no ser lo más importante para ella, la captación del gobierno de España, y ser, en cambio, lo único importante para ella, el aumento y fomento de la vitalidad de España*”. Se puede consultar el texto original en ORTEGA Y GASSET, J. [1914] (2004). “*Vieja y nueva política*” en *Obras Completas, Tomo I (1902-1915)*, pp. 707-744. Madrid: Santillana Ediciones Generales y Fundación José Ortega y Gasset.

expuesto, detenernos en esta introducción con un primer análisis del comportamiento de los líderes nacionales, el cual resulta revelador a la hora de determinar el liderazgo que han desarrollado y que es visto en la actualidad con ciertas reservas o rechazo por parte de la ciudadanía, la cual se muestra más favorable -en estos momentos de nuestra historia- a otro tipo de liderazgo político bien diferente al actual, tal y como veremos a lo largo del presente trabajo de investigación.

Deteniéndonos en el ámbito nacional, el comportamiento que han tenido en mayor o en menor medida los cuatro líderes políticos durante el proceso posterior a la celebración de las elecciones no ha sido óptimo a la hora de encontrar apoyos y buscar acuerdos para lograr alcanzar el gobierno, hasta tal punto que en España se ha asistido a la celebración de unas segundas Elecciones Generales tras sufrir el país una situación de bloqueo institucional, sin precedentes en la actual Democracia. En un juego de táctica y estrategia de partido por el reparto de poder, hemos visto cómo en vez de procurar alcanzar acuerdos teniendo como objetivo el bien común y el interés general para la nación, los cuatro líderes políticos -con sus formaciones nacionales- encallaban en una situación donde finalmente no se logró alcanzar un acuerdo de investidura ni de gobernabilidad hasta haber transcurrido casi once meses con un Gobierno interino.

Durante este periodo de tiempo, los cuatro líderes desarrollaron un liderazgo orientado hacia unos objetivos a corto plazo donde lo más importante fue mantener o conseguir el poder por encima de los intereses generales del país y poder seguir así desarrollando su acción y su poder dentro de este nuevo tiempo político. En contra de lo demandado por la sociedad, se puede observar cómo se produjo una traslación de intereses a la hora de ejercer el liderazgo en la que los cuatro líderes evolucionaron en sus tácticas pasando de pugnar por convencer al ciudadano para que votase la opción que representaban, a enfrentarse entre sí con el único objetivo de convencer al adversario político para que -estando en posición dominante- se plegase a los intereses del partido y apoyase un gobierno con el que perpetuarse y consolidar la posición de la formación política, sin importar -prácticamente- el proyecto político para el país.

El liderazgo desarrollado por los cuatro candidatos fue -en líneas generales y durante este periodo de incertidumbre- de carácter transaccional<sup>6</sup> en contraposición al

---

<sup>6</sup> El liderazgo transaccional, tal y como abordaremos a lo largo del trabajo de investigación, se fundamenta en la relación existente entre el líder y el seguidor de manera individualizada, la cual queda explicada como un intercambio de intereses mutuo, en el que ambas partes buscan el entendimiento y la cooperación, con el objetivo de obtener un beneficio por ambas partes. Es una relación únicamente transaccional que viene regida mediante un contrato o acuerdo establecido entre ambas partes, en el cual se estipulan una serie de recompensas, beneficios y penalizaciones para ambos y cuyo fin es también el de arbitrar dicha relación. La relación contractual o acuerdo establecido entre el

liderazgo de carácter transformacional donde el principal objetivo es, además de alcanzar el gobierno hacerlo con la finalidad de dirigir el futuro de la nación buscando siempre el bien de los ciudadanos e impulsando un proyecto de país próspero para todos. El comportamiento mostrado por los cuatro líderes -a la hora de la verdad- fue el de ejercer un liderazgo donde consecuentemente y atendiendo al carácter transaccional dejaron a un lado los intereses de los ciudadanos y -junto a sus partidos políticos- se convirtieron en actores principales de unas negociaciones en las que el objeto de las mismas siempre fue el poder político como moneda de cambio, de tal modo que su conquista o su cesión se convirtió en el principal objetivo de las negociaciones sin mostrar interés por el bien común y general de la nación.

Bajo este tipo de liderazgo -desplegado por los cuatro candidatos- vimos cómo tanto el líder del PSOE como el de Ciudadanos, Pedro Sánchez y Albert Rivera respectivamente, desarrollaron un liderazgo que podría considerarse democrático por cuanto que la firma de su acuerdo siempre intentó establecer una *hoja de ruta* de gobierno para el país mediante propuestas que fueron consensuadas por ambas formaciones. Aunque realmente, en su fondo, desarrollaron un liderazgo común y compartido entre ambos para ejercer una fuerte oposición hacia el PP con el objetivo de aislarlo en la escena política. Al mismo tiempo, dirigieron también sus intereses hacia la formación de Podemos para sumarla al proyecto, poniendo en práctica un liderazgo autocrático a través del cual intentaron imponer sus condiciones en el escenario de la negociación política.

De igual modo, el candidato de Podemos, Pablo Iglesias, intentó imponer sus condiciones al Partido Socialista y aislar a Ciudadanos ejerciendo el poder que otorgan los votos a través de un liderazgo también autocrático. Mientras que finalmente, y por lo que respecta al Partido Popular, éste no desarrolló un liderazgo democrático ni tan siquiera pudo desarrollar un liderazgo autocrático al quedar aislado de toda posibilidad de diálogo con las otras fuerzas políticas. Tal situación, le obligó a optar por un

---

líder y el seguidor conlleva además una cesión por parte de los seguidores del control de la organización al individuo-líder reconociendo así su liderazgo. El enfoque transaccional del liderazgo tiene diversos estudios de referencia como son los realizados por Dansereau, Graen y Haga quienes enunciaron la Teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX) o Teoría del Nexo Vertical Diádico y la visión del liderazgo transaccional de Hollander así como posteriormente, también fueron destacados los estudios desarrollados por Bernad M. Bass. Obras referenciadas: DANSEREAU, F., GRAEN, G. & HAGA, W. (1975). "A vertical dyad linkage approach on leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process" en *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp. 46-78.; HOLLANDER, E.P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. New York: Free Press.; y BASS, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press., entre otros trabajos de este último autor.

liderazgo *laissez-faire* (dejar hacer)<sup>7</sup> mediante el cual dejó que los acontecimientos evolucionasen por sí mismos, incurriendo en una aparente ausencia de liderazgo que finalmente y con el paso del tiempo, le resultó positivo y beneficioso para sus intereses ya que tras las segundas Elecciones Generales y liderar el proceso de formación de gobierno en este nuevo periodo postelectoral, el candidato del Partido Popular terminó por convertirse nuevamente en Presidente del Gobierno con el apoyo de Ciudadanos una vez esta formación política viró en su estrategia de acuerdos y pactos.

La situación vivida y presenciada por los ciudadanos con once meses de parálisis institucional, la caída del Secretario General del PSOE que dimitió para no contravenir ni al Partido Socialista ni a sus bases que votaron en contra de apoyar un gobierno del Partido Popular, y la grave crisis política que existe en el país, ha dejado al descubierto un profundo malestar e incompreensión de la sociedad española con su clase política, al ver cómo a pesar de tener actualmente un nuevo Gobierno, aún se cuestiona el liderazgo tanto de Mariano Rajoy como de Albert Rivera y de Pablo Iglesias así como el propio proyecto político de cada uno de los partidos políticos, sumidos como están los cuatro - Partido Popular, PSOE, Podemos y Ciudadanos- en diversas crisis internas de mayor o menor intensidad, y cuyos resultados y consecuencias no se conocerán ni determinarán hasta que no se celebren sus respectivos Congresos Nacionales, convocados para el año 2017<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> La división en estos tres tipos de liderazgo: autocrático y democrático y posteriormente, liderazgo *laissez-faire* la encontramos en el trabajo realizado por Lewin, Lippitt y White en el año 1943. Los tres investigadores realizaron un estudio de campo donde analizaron el comportamiento de niños y niñas de 10 años, con igual formación y cultura y elegidos aleatoriamente, con el objetivo de estudiar cómo se desarrollaba en ellos el liderazgo de tipo democrático y el autocrático. De este modo se observó cómo en el caso del liderazgo autocrático, el líder indicaba el modo de comportamiento de los miembros del grupo así como el modo en el que se debía de realizar la tarea, las acciones y las interacciones/relaciones entre los individuos. Todo era controlado por el líder. Mientras que en el caso del liderazgo democrático, el líder no establecía las normas sino que explicaba la tarea a realizar y el objetivo a alcanzar y dejaba que fueran los miembros del grupo los que establecieran las reglas de comportamiento para lograr la tarea y el objetivo entre todos. En este caso el líder dejaba total libertad para desarrollar la tarea y para que los miembros del grupo establecieran las relaciones que se considerasen oportunas para lograr los objetivos. Posteriormente, esta tipología se implementó con un tercer liderazgo: el *laissez-faire* en el cual, el líder concedió una total libertad de acción al grupo y con ello se pudo comprobar cómo los grupos se organizaron peor y fueron menos eficientes que en el liderazgo democrático, llegando a la conclusión que es éste último, el tipo de liderazgo que se debía dar en toda sociedad. El trabajo se recoge en la obra LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R. (1943). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates" en *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-279. También se recoge en CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Eds.) (1992). *Dinámica de grupos: investigación y teoría*. México: Trillas.

<sup>8</sup> El Barómetro del CIS de abril de 2016 realizó un análisis de la situación política del país durante la XI Legislatura y su proceso de negociación para investir Presidente del Gobierno y formar Ejecutivo. Entre sus cuestiones, preguntó a los ciudadanos la calificación que le otorgaría a cada uno de los principales líderes involucrados en la negociación obteniendo los siguientes resultados: Alberto Garzón de IU fue el mejor valorado con una calificación de 4,69; le siguió en la segunda posición el representante de En Comú Podem, Xavier Doménech con un 4,19 puntos; en tercer lugar estuvo Albert Rivera con una valoración del 3,99; en cuarto lugar destacó el líder de Compromís, el valenciano Joan Baldoví, que logró una calificación del 3,83; el líder socialista Pedro Sánchez obtuvo un 3,74 perdiendo una décima respecto al anterior barómetro; le siguió Pablo Iglesias con un 3,16 con lo que perdió algo más de medio punto y cerró la clasificación el Presidente del Gobierno en funciones, Mariano Rajoy quien pasó de obtener un 3,08 en el anterior barómetro a un 2,89 en el de abril 2016. A tenor de las calificaciones obtenidas, todo apunta a que el

El liderazgo político desarrollado por los líderes nacionales hemos visto en una primera aproximación, cómo entra en colisión con el modelo de liderazgo que realmente solicita en la actualidad el ciudadano -de carácter más transformacional- y que paradójicamente, lo encontramos -en una mejor versión- en el desarrollo de los liderazgos que actualmente se están impulsando en diversos gobiernos autonómicos y municipales como son los de Madrid, Sevilla o Barcelona. Es en las Comunidades Autónomas de las dos primeras capitales enunciadas donde consideramos que la capacidad de diálogo y de consenso de ambas presidentas -Cristina Cifuentes y Susana Díaz- ha logrado alcanzar un acuerdo de investidura y de gobierno con el mismo partido político emergente, Ciudadanos, fraguando un liderazgo político en el desarrollo de su acción de gobierno muy acorde a la demanda de los ciudadanos. Un liderazgo a través del cual se está dando respuesta a las inquietudes, las necesidades y los problemas de los ciudadanos y se está atendiendo a un proyecto de sociedad cuyo futuro se proyecta hacia adelante con el desarrollo de políticas esencialmente dirigidas a ayudar a los ciudadanos, preservar -como se demanda- el Estado de Bienestar y además, impulsar medidas correctoras con las que acabar con los casos de corrupción política e institucional. Unos ejes de gestión y gobierno -de liderazgo transformacional- que coinciden con las inquietudes que en su momento movilizaron a la sociedad contra el propio sistema político e institucional y que paradójicamente en los casos mencionados, está siendo desarrollada por los partidos tradicionales -PP y PSOE- quienes a pesar de ser de signo diferente en lo ideológico han recibido el apoyo de un partido emergente como lo es Ciudadanos y se están convirtiéndose ambos gobiernos y ambas líderes Cifuentes y Díaz, en impulsoras del cambio hasta el punto de que pueden presentarse ambas, como ejemplo de gestión y de liderazgo político con los que hacer frente a la actual crisis política española tanto en sus territorios como por qué no, en un ejemplo de gestión y liderazgo extrapolable a los gobiernos municipales y al Gobierno de la nación.

---

ciudadano premió a aquellos líderes que desarrollaron durante el periodo de negociación una actitud dialogante y conciliadora entre las partes tanto para formar un gobierno progresista o bien un gobierno de coalición, premiando al líder de Izquierda Unida, Alberto Garzón así como también al líder de Ciudadanos, Albert Rivera o bien los líderes nacionalistas como son Xavier Doménech y Joan Baldoví estos últimos impulsores también del diálogo hasta el punto de plantear *in extremis* el pacto entre partidos conocido como “*Acuerdo del Prado*”.

CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLOGICOS (CIS) (2016). *Avance del Barómetro del CIS nº 3134 del mes de abril de 2016*. En línea: <http://bit.ly/1UEeDGW>. [Consulta: 20 de mayo de 2016].

## *1.1 Objetivo y oportunidad del trabajo doctoral*

Los hechos descritos en la introducción han puesto de relieve cómo nuestro país se encuentra en un periodo de tiempo convulso en lo político, donde todo apunta a que nos disponemos a abandonar el modelo político desarrollado a lo largo de estos años desde la Transición, para alumbrar -no sin dificultad- un nuevo modelo político acorde a las circunstancias que hoy en día vivimos.

En este nuevo marco político, articulado desde los municipios y las autonomías tras las Elecciones Autonómicas y Locales de 2015, la sociedad está exigiendo -de acuerdo a la situación de crisis que atraviesa España- un liderazgo nuevo basado en dar respuesta a las necesidades y demandas que los ciudadanos tienen, a la vez que se exige que sus líderes se muestren como individuos relacionales; dialogantes; poseedores de habilidades para gestionar equipos y con capacidad para lograr motivar e implicar a los ciudadanos, involucrándolos en la consecución de unos objetivos comunes y positivos para el conjunto de la sociedad.

Un liderazgo que requiere de un líder comprometido con el ciudadano, que se muestre responsable en el ejercicio de gobernar y leal ante la confianza que han depositado en él a través de la urnas, así como que entienda el ejercicio del poder como un servicio a los demás desarrollado mediante un comportamiento y actitud flexibles, comunicativas, persuasivas y exentas de confrontación, al tiempo que se descubre como un líder capaz de adaptarse al constante cambio en el que se encuentra la sociedad actual y con ella, la ciudadanía. Un líder que busque el desarrollo de la sociedad y que tenga amplitud de miras para lograr metas no meramente cuantitativas sino cualitativas y que tenga el diálogo como único camino para poder gobernar para todos, buscando el interés general y el bien común.

En definitiva y aunque lo veremos a lo largo del trabajo de investigación, un líder transformacional que desarrolle una acción política basada en el diálogo, el respeto al adversario y a la diferencia ideológica; que impulse una gestión política transparente, lo que implica vigilar a los miembros de la institución para que estos desarrollen sus obligaciones profesionales de una manera ética, honesta, honrada e implicada con el ciudadano, donde se les exija -de acuerdo al espíritu de servicio al ciudadano- unos estándares altos en el nivel en su rendimiento, con una alta capacidad resolutoria; que atienda al ciudadano resolviendo sus problemas y demandas y -entre otras múltiples cuestiones y aspectos- que desarrolle un discurso político coherente y comprometido



con la sociedad buscando siempre, aquellos puntos de confluencia y acuerdo con el resto de fuerzas políticas.

Atendiendo a todo lo expuesto en estas páginas iniciales, nuestro trabajo de investigación con el que pretendemos optar a alcanzar el grado de doctor, va a dirigir nuestro análisis científico hacia el estudio del liderazgo político femenino como alternativa a la crisis política actual, deteniéndonos en el análisis de los liderazgos de Cristina Cifuentes y Susana Díaz como alternativas a los actuales líderes del Partido Popular (PP) y del Partido Socialista (PSOE).

Un primer análisis de las trayectorias personales, profesionales y políticas de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes y de la presidenta de la Junta de Andalucía, Susana Díaz, ofrece aspectos coincidentes en ambas, que muestran cómo las dos ejercen el poder político en sus correspondientes comunidades autónomas desarrollando un liderazgo transformacional, acorde a la demanda de la sociedad para la que gobiernan, la Comunidad de Madrid y la Comunidad Autónoma Andaluza.

El gobierno de ambas políticas se está desarrollando en estas dos Comunidades Autónomas bajo unas condiciones similares ya que mientras Cristina Cifuentes gobierna con el Partido Popular en minoría en la Comunidad de Madrid gracias al apoyo de Ciudadanos, la política socialista Susana Díaz gobierna al frente de la Junta de Andalucía desde el PSOE también con el apoyo de Ciudadanos, liderando ambas dos escenarios políticos nada fáciles en los que se requiere del líder -entre otras cuestiones- que ejerza su liderazgo desde el diálogo, el consenso, la voluntad de entendimiento y de acuerdos, siempre en aras de lograr alcanzar el bien común y gobernar teniendo en cuenta el interés general de los ciudadanos pertenecientes a su Comunidad Autónoma.

Las dos representantes políticas gozan además de una notoriedad e influencia en la vida política española que va más allá de sus respectivas Comunidades Autónomas, lo que hace que ejerzan desde sus correspondientes gobiernos autonómicos -con intencionalidad o no- un liderazgo político que no sólo queda circunscrito a su jurisdicción política sino que trasciende al ámbito nacional, influyendo en la política de sus partidos y del país, lo que las descubre como unas líderes poderosas ante la opinión pública e incluso ante sus propios compañeros de partido.

La notoriedad que ambas han adquirido en estos últimos meses al liderar dos de las Comunidades Autónomas más importantes y determinantes en la vida política de España, así como su influencia local, autonómica y nacional y la posesión de una trayectoria política amplia, dilatada en el tiempo a pesar de su juventud, contrastada y

con grandes responsabilidades en el organigrama de sus partidos y en las instituciones locales y autonómicas, las ha situado -sin temor en caer en la exageración- como líderes que en un momento dado, pueden convertirse en posibles alternativas a los actuales candidatos a la presidencia del gobierno, Mariano Rajoy por el Partido Popular y en su momento Pedro Sánchez por el Partido Socialista, lo que supondría dentro de la política nacional española un hito puesto que ambas podrían concurrir a unas Elecciones Generales y por tanto, una de ellas convertirse en presidenta del gobierno español.

El primer análisis de la biografía vital de Cristina Cifuentes y de Susana Díaz también nos ha hecho reparar en que ambas tienen en su historia personal hitos determinantes que sin duda habrán influido tanto en el aspecto personal como en el profesional. En el caso de Cristina Cifuentes por sólo citar tres cuestiones muy concretas: en primer lugar, ha sufrido un accidente de circulación que a punto estuvo de costarle la vida; en segundo lugar, ha sido Delegada del Gobierno en Madrid en un periodo de tiempo convulso donde se convocaron el mayor número de manifestaciones de nuestra actual democracia, lo que la ha situado en el centro del escenario político y le ha granjeado una opinión pública -en su momento- hostil, hasta el punto de sufrir episodios de acoso en forma de *escrache* en el plano personal, y en tercer lugar, ha tenido que hacer frente a los numerosos casos de corrupción política ocurridos en el seno del Partido Popular de Madrid que ha afectado a cargos públicos activos y que ha tenido que superar gestionando esta crisis institucional del partido como responsable de la gestora del Partido Popular de la Comunidad de Madrid.

En el caso de Susana Díaz, en el aspecto netamente personal cabe destacar que ha sido madre hace escasamente unos meses, a una edad madura y en plena crisis institucional de la Junta de Andalucía hasta el punto de vivir su gestación afrontando un periodo electoral y un proceso de negociación posterior que la ha llevado a la presidencia de la Junta; además, Díaz también ha tenido que hacer frente -al igual que Cifuentes- a una grave crisis en el seno del Partido Socialista en Andalucía como consecuencia de los numerosos casos de corrupción en la Junta de Andalucía que todavía hoy, se están investigando y que la han llevado incluso a declarar ante el juez con el fin de esclarecer su posición en dichas tramas políticas.

Consideramos que las peculiaridades de ambos casos aquí esbozados, unidas a la notoriedad que ambas poseen en el ámbito autonómico y nacional dentro de sus respectivos partidos -hasta el punto de ser consideradas como posibles candidatas a ambas presidencias del PP o PSOE e incluso posibles candidatas a concurrir en unas

futuras Elecciones Generales- las convierten en dos casos de liderazgo político que pueden ser objeto de estudio de un trabajo de investigación científico con el que optar al grado de doctor y que nosotros proponemos para su análisis, valoración y aprobación -si procede- por parte del Consejo del Departamento al que me encuentro adscrito y por parte de la Comisión de Doctorado de esta institución universitaria.

Nuestro trabajo de investigación, con el que optamos al grado de doctor, presenta como hipótesis de estudio y análisis, las siguientes:

- Primera hipótesis: el liderazgo político femenino es una alternativa a la crisis política actual.
- Segunda hipótesis: existe una diferencia entre el modo de ejercer el liderazgo el varón y el modo de ejercer el liderazgo la mujer.
- Tercera hipótesis: el liderazgo transformacional se caracteriza por unos elementos que le diferencian del resto de modelos de liderazgo.
- Cuarta hipótesis: existe una correlación entre el liderazgo político transformacional y la cuestión de género.
  - Sub-hipótesis uno: los rasgos del liderazgo transformacional son los que caracterizan al liderazgo que, habitualmente, desempeña la mujer.
  - Sub-hipótesis dos: los rasgos del liderazgo transaccional son los que, habitualmente, caracterizan al liderazgo de los varones.

En relación a las hipótesis planteadas, nuestro análisis lo fundamentaremos en comprobar si éstas se dan mediante los dos estudios de caso que realizaremos de Cristina Cifuentes y Susana Díaz, lo que servirá para determinar con un análisis a través de sus acciones políticas, de gobierno y de gestión, el tipo de liderazgo que ambas desarrollan y comprobar si el mismo responde al liderazgo de carácter transformacional que actualmente demanda el ciudadano y que se muestra como el tipo de liderazgo más idóneo para poder hacer frente a la crisis política española.

El estudio, análisis y comprobación de estas hipótesis nos lleva a plantearnos un estudio teórico de la Democracia, al considerar que abordar esta cuestión es esencial en este trabajo para conocer y poder establecer el marco en el que se incardina el liderazgo en España. Un sistema democrático que como consecuencia de los acontecimientos vividos en este último año y medio -desde las Elecciones Autonómicas y Municipales y hasta la segunda convocatoria de Elecciones Generales- se encuentra en un proceso de cambio cuyas consecuencias en estos momentos, aún no se pueden fijar definitivamente.

Al hablar de liderazgo político y hacerlo en su vertiente de liderazgo político femenino, en nuestra investigación abordaremos también el estudio del género, así como la desigualdad de género, el movimiento feminista en una aproximación conceptual y las teorías más importantes de dicho movimiento, con el objetivo de aportar un marco conceptual que explique y desarrolle las particularidades de estas cuestiones relacionadas directamente con la mujer y con su presencia en la esfera pública y política.

Un trabajo de investigación en el que vamos a comprobar si el liderazgo político femenino desarrollado por Cristina Cifuentes y Susana Díaz es alternativa a la crisis política española actual, nos aboca a abordar, además, un estudio en profundidad y con carácter panorámico en torno al liderazgo. De este modo abordaremos el análisis de este concepto, sus particularidades y sus principales teorías y enfoques a lo largo de la historia, con especial atención en el liderazgo transformacional, estudiando aquellos autores más representativos dado que ésta es una parte fundamental de nuestro objeto de estudio, al entender que el liderazgo desarrollado por las dos políticas líderes obedece a dicha tipología.

El estudio del liderazgo y en particular el liderazgo femenino supone también para nosotros analizar y estudiar en el presente trabajo de investigación aquellos elementos que componen el propio liderazgo. De tal forma que estudiaremos las características y particularidades del contexto, el grupo de seguidores del líder y evidentemente las características y los elementos que conforman al individuo-líder, así como aquellos principales autores que han sistematizado el estudio del liderazgo.

Nuestro análisis del liderazgo político femenino centrado en el estudio de ambas políticas nos obliga a abordar en la presente investigación un estudio del liderazgo político femenino tanto desde un punto de vista general como con un carácter particular en sendos estudios de caso. Por ello, estudiaremos el liderazgo político femenino desde un punto de vista general presentando los enfoques del liderazgo desde la perspectiva del rol de género y sus teorías así como los análisis más relevantes relacionados con el género y el estilo del liderazgo con el fin de proporcionar la base para el análisis que determine si existen diferencias entre el liderazgo masculino y el femenino, tal y como observamos con el caso del comportamiento de los políticos líderes españoles de ámbito nacional y con el comportamiento de las líderes políticas regionales aquí propuestas o por el contrario, no existe diferencia alguna entre los dos ejercicios de liderazgo.

El estudio teórico aquí expuesto confluirá en el estudio de caso de ambas líderes, Cristina Cifuentes y Susana Díaz, el cual quedará fundamentado mediante la exposición descriptiva de sus biografías políticas; los principales ejes de su pensamiento político; las acciones políticas desarrolladas en el ejercicio de su liderazgo durante el primer año y medio de sus respectivas legislaturas, y el análisis comparativo de los dos estudios de caso. De este modo, a través de este análisis comprobaremos si el liderazgo político femenino impulsado por Cristina Cifuentes y Susana Díaz es transformacional y comprobaremos si -como consecuencia de ello- ambas líderes y sus liderazgos resultan, tal y como hemos formulado en nuestra hipótesis principal una alternativa a los actuales modelos de liderazgo, válida para afrontar y resolver la actual crisis política española.

## 1.2 Metodología

La metodología científica presenta dos maneras de aproximarse al objeto de estudio, por un lado, se dispone del método cuantitativo que se caracteriza por tratar de medir de forma numérica dicho objeto de estudio constitutivo de la hipótesis de investigación, previamente abordada en el plano teórico. Las características principales de esta metodología son la sistematización del estudio, la objetividad que él presenta, la posibilidad de ser repetido con el fin de contrastar las observaciones realizadas y la generalización del mismo, la cual permite extrapolar el método a otras investigaciones<sup>9</sup>. Mientras tanto la metodología cualitativa permite estudiar el fenómeno y su naturaleza a través de su realidad, su sistema de relaciones y su estructura dinámica privilegiando el estudio del fenómeno en el contexto en el que ocurre y presentando como elemento activo de la propia metodología la participación del investigador. La elección de un método u otro resulta una cuestión determinante en el desarrollo posterior de la investigación y también en los resultados obtenidos en dicho estudio<sup>10</sup>. Por ello, escoger

---

<sup>9</sup> Para conocer una aproximación general a la lo que significa e implica la investigación cualitativa se puede consultar entre la abundante bibliografía existente la siguiente HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. Y BAPTISTA LUCIO, P. (2010). “El proceso de la investigación cuantitativa” en *Metodología de la investigación*, R. Sampieri, R. Fernández Collado y P. Baptista. Madrid: McGrawHill, 5ª edición, pp. 31-48., así como en la misma obra el capítulo 5 titulado “Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa” en *Metodología de la investigación*, R. Sampieri, R. Fernández Collado y P. Baptista. Madrid: McGrawHill, 5ª edición, pp. 76-88.; también resulta muy interesante y completo consultar CEA D’ANCONA, M<sup>a</sup>. ÁNGELES (1998). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis Sociología.

<sup>10</sup> En el caso de la investigación cualitativa resulta interesante consultar la siguiente bibliografía VALLÉS, MIGUEL S. (2007). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis Sociología., de cuyo contenido y para este punto concreto resulta destacado conocer su primera parte que lleva por título “Elementos históricos, metodológicos y técnicos de la investigación cualitativa” donde se abordan los siguientes capítulos: “Genealogía histórica y planteamientos actuales acerca de la investigación cualitativa” y “Variedad de paradigmas y perspectivas en la investigación cualitativa”. Asimismo también se puede consultar en

uno de los dos métodos, no supone infravalorar los resultados de uno frente a los resultados del otro método aunque sí es cierto que las herramientas empleadas y el protocolo de uso darán resultados fundamentados en bases científicas diferentes.

Normalmente, a lo largo del siglo XX y el actual, la mayoría de las investigaciones realizadas en torno al concepto de liderazgo han sido desarrolladas a través del método cuantitativo, sobre todo las más recientes desde que Bass en 1985 creara el cuestionario de investigación MLQ o *Multifactor Leadership Questionnaire*, pero también ha habido estudios donde la importancia del contexto y la realidad en torno al líder o bien el tipo de liderazgo a estudiar hicieron recomendable utilizar la metodología cualitativa, arrojando resultados igualmente validados por las ciencias sociales.

La metodología cuantitativa presenta dos procedimientos que se pueden emplear en el estudio del fenómeno del liderazgo, bien a través de experimentos o estudios en condiciones de laboratorio o bien mediante estudios no experimentales o de campo ajenos al laboratorio. En el caso de los primeros, el método experimental de laboratorio consiste en la manipulación deliberada por parte del investigador de una o más variables consideradas independientes con el objetivo de analizar la influencia de éstas sobre las otras variables que son estables dentro del experimento realizado. De este modo, se logra obtener unos resultados concretos y ajustados al supuesto que ha planteado el investigador en su estudio. Analizar el fenómeno a través de un método experimental tiene como ventaja que las relaciones que se establecen entre las variables independientes y las variables dependientes son causales y directas, de tal modo que no hay prácticamente margen de error para las conclusiones finales del experimento<sup>11</sup>.

Sin embargo también el método experimental tiene sus detractores ya que en el caso del fenómeno del liderazgo, los investigadores contrarios a este método consideran

---

torno a la investigación cualitativa en TÓJAR HURTADO, J.C. (2006). *Investigación cualitativa. Comprender y actuar*. Colección Manuales de Metodología de Investigación Educativa. Madrid: Editorial LA MURALLA, SA. donde en sus primeros capítulos se puede conocer en profundidad aspectos relacionados con el proceso evolutivo de esta técnica de investigación; disciplinas y paradigmas, así como tradiciones científicas en torno a este método y una tipología de técnicas metodológicas que quedan enmarcadas dentro del propio modelo de investigación.

<sup>11</sup> Sobre cómo desarrollar una investigación cuantitativa se puede consultar al respecto en HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. Y BAPTISTA LUCIO, P. (2010). *Metodología de la investigación*, Madrid: McGrawHill, 5ª edición. toda su primera parte donde se aborda en diversos capítulos cómo plantear las hipótesis, su tipología, cómo diseñar la investigación, seleccionar una muestra para su investigación, procesos para recoger las muestras y los datos que habrá que estudiar y analizar así como, posteriormente cómo realizar el informe final del trabajo de investigación cuantitativo. Además de esta obra de referencia en investigación cuantitativa también se puede consultar CEA D'ANCONA, M<sup>a</sup>. ÁNGELES (1998). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis Sociología., en ella, en su segunda parte se aborda también aspectos relativos a la organización de la investigación, como desarrollar la misma, métodos y forma de seleccionar las unidades de observación que sirven para diseñar la muestra.

que el liderazgo no se puede estudiar en unas condiciones de laboratorio porque el propio liderazgo se muestra siempre en contextos variables y en evolución, con lo que reproducir un liderazgo en condiciones que podemos calificar como asépticas no es indicativo real de que el comportamiento desarrollado por el mismo en dichas condiciones se va a reproducir exactamente igual en la vida real. Los contrarios a este método dudan que las conclusiones a las que se puede llegar en condiciones experimentales se puedan extrapolar con total tranquilidad y normalidad a las condiciones en las que el fenómeno del liderazgo se puede dar pero a pesar de lo dicho, existe un estudio muy concreto, el realizado por Lewin, Lippitt y White en el año 1943 que demostró que los resultados arrojados por su experimento de campo sí que podían ser extrapolables a la realidad<sup>12</sup>.

Por lo que respecta a los métodos de investigación considerados de campo o no experimentales de laboratorio, estos apuntan a identificar y estudiar las asociaciones que se pueden dar entre las distintas variables que conforman el liderazgo: las actitudes del líder y los seguidores, las conductas de ambos, las percepciones que se tienen recíprocamente los dos actores del fenómeno (líder y seguidores) o bien, las relaciones que se establecen entre los grupos. Estos tipos de variables se estudian habitualmente a través de las técnicas de la encuesta que se divide a su vez en dos tipologías: de un lado, los estudios que se realizan a través de la historiografía y de los cuestionarios, las escalas y los inventarios y de otro lado, la simulación de escenarios donde se puede dar el fenómeno<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> El estudio realizado por Lewin, Lippitt y White en el año 1943 determinó -como hemos apuntado en el nota a pie de página número 2- cómo se desarrollaba el liderazgo en un grupo de niños y niñas de 10 años, con la misma formación y cultura y elegidos aleatoriamente. Los resultados que se obtuvieron en este estudio demostraron la importancia del clima y el ambiente existente entre el líder y los seguidores así como también dentro del propio grupo y también determinó cómo el modo de ejercer del líder estableció el comportamiento del grupo y de cada uno de sus miembros. Se detectó que en el liderazgo autocrático existía una mayor beligerancia en las relaciones líder/grupo y entre los individuos del colectivo con un ambiente más hostil que en el liderazgo democrático, estableciéndose una relación con el líder que adquirió dos comportamientos: el de sumisión al líder o el de rebelión ante el líder. Se detectó, además, que en este tipo de liderazgo autocrático, las relaciones entre miembros no existieron más allá de las establecidas por el propio líder. En el liderazgo democrático se detectó una mayor libertad de acción por parte de los miembros del grupo, una menor tensión en las relaciones entre el líder y los seguidores así como entre los propios integrantes del grupo y finalmente, un respeto al líder. Diversos estudios posteriores implementaron la tipología de liderazgo de Lewin, Lippitt y White a un tercer liderazgo: el *laissez-faire*. En este tipo de liderazgo, el líder concedió total libertad de acción al grupo y se comprobó cómo los grupos se organizaron peor y fueron menos eficientes que en el liderazgo democrático. Los resultados del trabajo demostraron que era posible investigar el liderazgo siguiendo una metodología experimental y corroboraron que más allá de las diferencias individuales, el estilo del liderazgo desarrollado por el líder determinaba el comportamiento de los integrantes del grupo. El trabajo se recoge en la obra LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R. (1943). *Op. cit.* También se recoge en CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Eds.) (1992). *Op. cit.*

<sup>13</sup> Véase en BABBIE, EARL. (2000). "Investigación de campo" en *Fundamentos de la investigación social*. Traducción de José Francisco y Javier Dávila Martínez, revisión técnica de Florente López Rodríguez. Madrid: Thomson Editores, pp. 253-283.

Dentro de las técnicas de la encuesta, una de las más empleadas recientemente es la técnica de la historiografía<sup>14</sup>. Esta técnica nos ofrece la posibilidad de estudiar el liderazgo centrándonos en la investigación del líder a través de su biografía, de la información que se puede encontrar de él en la prensa y de todo aquel material relevante que haya de él. La recopilación de esta información y su sistematización en variables que se pueden cuantificar, ofrece la posibilidad de realizar un estudio con el que poder analizar el liderazgo.

Las técnicas cuantitativas de investigación a través de cuestionarios, escalas e inventarios constituyen también unos métodos de trabajo que se han convertido en los más utilizados a la hora de estudiar el liderazgo. La mayoría de cuestionarios presentan una serie de frases que vienen a definir actitudes, comportamientos o percepciones en torno al líder y su modo de ejercer el liderazgo, cuyas respuestas son posteriormente contabilizadas y de ellas son elaboradas las conclusiones de los estudios realizados. Una de las críticas que se efectúan a este tipo de trabajo con cuestionarios es que se considera que las respuestas dadas por los entrevistados son normalmente aquellas que los entrevistados entienden que deben ser las correctas, con lo que surge la sospecha en el resultado de la investigación por no tener claro si las respuestas son reales y verdaderas o son -como hemos apuntado- las que espera recabar el investigador. Por otro lado, también se le achaca a este tipo de método de investigación que su foco de estudio siempre quede reducido a una serie de cuestiones que lógicamente excluyen a

---

<sup>14</sup> En el año 1988 Simonton realizó un estudio en el que investigó el estilo presidencial de 39 presidentes de los Estados Unidos mediante el análisis de sus experiencias biográficas donde se atendió la educación formal recibida, el entorno familiar o la experiencia previa antes de llegar a la presidencia, además de una serie de aspectos objetivos como las leyes aprobadas bajo su mandato y el punto de vista subjetivo de especialistas e historiadores que estudiaron al líder en cuestión y su mandato presidencial. A ello, se le añadió el punto de vista de estudiantes que evaluaron los presidentes mediante un cuestionario de 49 ítems. El estudio dio como resultado una tipología de presidentes formada por cinco estilos: presidente interpersonal que mantiene relaciones próximas con sus seguidores; presidente carismático que centra su acción en la retórica más que en la gestión; presidente deliberativo que comprende las implicaciones y consecuencias de sus decisiones; presidente creativo que desarrolla una legislatura basada en la novedad y finalmente, presidente neurótico que es aquel que al tener problemas de salud, sus problemas personales sumergen a su entorno en una situación de crisis. El trabajo se encuentra recogido en la obra de SIMONTON, D.K. (1988). "Presidential style: personality, biography and performance" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, pp. 928-936.; también se puede consultar en VALLÉS, MIGUEL S. (2007). "Técnicas de conversación, narración (II): la metodología biográfica" en *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodología y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis Sociología, pp. 235-277.

Bass y su equipo también estudiaron en el año 1987 una serie de líderes que eran representativos de los ámbitos: organizacional, militar y político. En su investigación solicitó a 211 estudiantes una descripción en 600 palabras de un líder elegido entre la muestra y además se les solicitó la evaluación del líder mediante el cuestionario MQL. El total de líderes investigados con dos estudios realizados cada uno fueron de 48 y los resultados que arrojó el estudio fue que los jóvenes fueron capaces de determinar el liderazgo que cada uno de los líderes escogidos desarrollaron, si éstos fueron líderes transformacionales o transaccionales. Los líderes famosos tuvieron una alta puntuación en liderazgo transformacional y carismático mientras que en el resto de líderes su tipología de liderazgo fue variable. En la mayoría de los casos, aquellos líderes más famosos y conocidos fueron evaluados en función y como consecuencia de su imagen y acción pública. El trabajo se recoge en la obra de BASS, B.M., AVOLIO, B.J. & GOODHEIM, L. (1987). "Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class-level" en *Journal of Management*, 13, pp. 7-19.



otras del estudio, de tal modo que al final los resultados pueden quedar sesgados y por ello, deben ser solo interpretados en las condiciones establecidas en la investigación ya que los resultados no pueden ser extrapolados en un ciento por ciento de fiabilidad al comportamiento del liderazgo en la vida y un contexto real. Dentro de este tipo de investigación, los cuestionarios de referencia son los LBDQ o *Leader Behavior Description Questionnaire* y el MLQ o *Multifactor Leadership Questionnaire*<sup>15</sup>.

Finalmente, la técnica de investigación que estudia el liderazgo a través del empleo de escenarios simulados sirve para que se pueda escoger el líder idóneo en una situación concreta. La simulación de un escenario en el que se desarrolla el liderazgo presenta como punto favorable a su empleo en la investigación, el hecho de que la reproducción de un escenario puede ser lo suficientemente fiel como para poder dar por válidas las conclusiones obtenidas y ser éstas extrapolables a un contexto de liderazgo real, por el contrario, sus detractores consideran que un estudio de estas características es altamente costoso para la ciencia<sup>16</sup>.

Las técnicas cuantitativas han logrado obtener resultados muy interesantes para la ciencia del liderazgo ya que a través de ellas se ha podido conocer qué hace un líder, cómo desarrolla su acción de liderazgo e incluso también se ha podido hallar algunas de

---

<sup>15</sup> El LBDQ o *Leader Behavior Description Questionnaire* y el MLQ o *Multifactor Leadership Questionnaire* son cuestionarios a través de los cuales se estudió el liderazgo. En concreto el *Multifactor Leadership Questionnaire* o MLQ es un cuestionario elaborado por Bass en el año 1985 que constituyó una aportación clave en la investigación del liderazgo, en concreto el liderazgo transformacional y también el transaccional. En el estudio inicial Bass preguntó a 70 directivos si habían encontrado a lo largo de su carrera líderes transformacionales. De este estudio Bass y su equipo de colaboradores elaboraron 142 conductas de liderazgo que finalmente fueron reducidas a 73. Con esta *baremación* se logró evaluar las conductas transformacionales y las transaccionales en los líderes. Conforme fueron evolucionando los estudios en torno al liderazgo y con ellos el MLQ, éste fue reajustado hasta quedar configurado en un cuestionario con 45 ítems denominado MLQ 5X. De los 45 ítems, 36 están relacionados con la conducta del líder y 9 son variables relacionadas con la eficacia y con la satisfacción. Actualmente este cuestionario tiene dos formatos, uno que está dirigido a los subordinados o seguidores y otro cuestionario que está dirigido al líder. La estructura factorial del MLQ-5X presenta como factores del liderazgo transformacional la influencia idealizada atribuida la cual mide el grado en el que los líderes son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente; la influencia idealizada conductual, que mide conductas específicas de los seguidores con respecto al líder; la motivación *inspiracional* que mide el grado en el que el líder motiva y dota de significado la acción del grupo; la estimulación intelectual que mide el grado en el que los líderes son capaces de estimular a sus colaboradores para que sean creativos y busquen por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse y la consideración individualizada en la que los líderes que presentan este factor prestan mayor atención a los seguidores para que alcancen sus logros y faciliten su crecimiento. Por lo que respecta a los factores transaccionales se determina el factor de recompensa contingente que evalúa el comportamiento de líder con respecto a sus seguidores a la hora de reconocer el esfuerzo tras alcanzar los objetivos determinados; el factor de dirección por excepción que evalúa cómo los líderes corrigen los errores del grupo en la consecución de los objetivos y el factor de dirección por excepción pasiva en el que se evalúa si los líderes dejan las cosas como están y sólo intervienen cuando los problemas son complejos. Finalmente, está el factor *laissez-faire* donde se tiene en cuenta y evalúa aquellos líderes que no establecen reglas de comportamiento y por tanto, dejan la acción del grupo a un libre albedrío que resulta negativo para el funcionamiento del grupo y la consecución de los objetivos acordados. *Cfr.* AVOLIO, B.J. & BASS, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition, manual and sampler set*. Redwood, City, CA: Mind Garden y también se debe tener en cuenta la obra de BASS, B.M. (1985). *Op. cit.*

<sup>16</sup> Véase en BABBIE, EARL. (2000). "Investigación evaluadora" en *Fundamentos de la investigación social*. Traducción de José Francisco y Javier Dávila Martínez, revisión técnica de Florente López Rodríguez. Madrid: Thomson Editores, pp. 310-333.

las razones por las cuales un líder toma una serie de decisiones o bien no las toma. Las investigaciones de este signo han servido para esclarecer algunas cuestiones relevantes al liderazgo y han servido como base para posteriores estudios en torno al fenómeno. No obstante, si bien ya hemos destacado que las investigaciones cuantitativas han sido las que se han utilizado en la mayoría de los casos para el estudio del liderazgo, las técnicas que conforman el método cualitativo se están convirtiendo en herramientas muy apreciadas por los investigadores especializados ya que es a través de ellas como se pueden conocer aspectos que son también muy relevantes en el liderazgo y que quedan fuera, habitualmente, de los estudios cuantitativos. Es cierto que el uso de estas técnicas son más difíciles que la cuantificación sistemática de resultados obtenidos en el método cuantitativo pero su uso nos permite profundizar en realidades que caracterizan y determinan el liderazgo y que están relacionadas con el modo de establecer la interactividad entre el líder y los seguidores, analizar la estructura del liderazgo y otros parámetros que no son tenidos en cuenta en el método cuantitativo.

Las técnicas cualitativas que principalmente son desarrolladas en este método son fundamentalmente el análisis de contenido, la etnografía, la técnica de la observación, los estudios de casos concretos o bien el estudio del liderazgo a través de la entrevista. Esta última técnica de carácter cualitativo, la entrevista, es una de las más empleadas a la hora de estudiar al líder y su relación con sus seguidores, así como con el contexto, la organización a la que pertenece y las relaciones que establece con los grupos con los que se relaciona más estrechamente.

La técnica de la entrevista pretende recabar la mayor cantidad de información posible sobre el fenómeno siendo una de las herramientas que más se utilizan en las ciencias sociales. A pesar de su amplia aceptación y uso, esta técnica, la entrevista, también presenta opiniones contrarias a su empleo en la investigación que cabe tener en cuenta. Los mayores argumentos en contra son aquellos que consideran dos cuestiones: por un lado que tras la recolección de datos a través de las respuestas dadas, se hace necesario una sistematización de los contenidos con el objetivo de poder obtener una conclusión o una reflexión que refleje la realidad del fenómeno que en ocasiones resulta complicada. Asimismo, el uso de esta técnica debe realizarse teniendo en cuenta que las respuestas dadas -al igual que en las encuestas- deben ser verídicas y sinceras y no ser

aquellas respuestas que se dan al entrevistador porque el entrevistado piensa que es lo que debe ser respondido<sup>17</sup>.

El análisis de contenido es otra de las técnicas cualitativas que basa su estudio en la investigación de aquellos textos que son considerados característicos y fundamentales en el líder y su acción. Esta técnica analiza el liderazgo a través de los escritos del líder, sus declaraciones, las informaciones que sobre él se han vertido en los medios de comunicación, las memorias del líder, sus discursos más representativos e importantes, trazando a través de este análisis una categorización de los datos obtenidos con el objetivo de extraer la conclusión al estudio. Como principal aspecto negativo a este tipo de técnica encontramos la presencia del investigador en dicho estudio, la cual es mucho más notoria que en otras técnicas o métodos. Al estar analizando contenidos nadie es ajeno a que la selección de los mismos, salvo que se establezcan una serie de criterios objetivos e infalibles en la propia investigación, se va a realizar aunque lo intente evitar desde una cierta subjetividad por parte del propio investigador, lo que sin pretenderlo puede sesgar o adulterar -en cierta medida- los resultados de la investigación<sup>18</sup>.

La etnografía es una de las técnicas cualitativas de las ciencias sociales más laboriosas en el tiempo a la hora de investigar el fenómeno del liderazgo ya que consiste en la recolección de datos, empleando variadas técnicas durante un periodo de tiempo prolongado. El coste de dicha investigación tanto económica como en tiempo hace que esta técnica sea empleada en pocas ocasiones porque para realizarse de una manera correcta sería necesario un seguimiento diario del líder con el objetivo de estudiar no sólo a él sino también los entornos en los que vive y las relaciones que establece, entre otras múltiples cuestiones.

Finalmente, las técnicas cualitativas de observación y de estudio de caso son las otras dos técnicas que conforman el aparato técnico de la metodología cualitativa. La observación del fenómeno también es un método que se emplea para conocer de una

---

<sup>17</sup> Sobre la técnica de la entrevista en la investigación cualitativa se puede consultar en VALLÉS, MIGUEL S. (2007). "Técnicas de conversación, narración (I): las entrevistas en profundidad" en *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodología y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis Sociología, pp. 177-234.; y en entrevistas relacionadas con los *focus group* en VALLÉS, MIGUEL S. (2007). "Técnicas de conversación, narración (III): los grupos de discusión y otras técnicas afines" en *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodología y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis Sociología, pp. 279-335.

<sup>18</sup> Para conocer en qué consiste esta técnica de investigación se puede consultar entre la bibliografía abundante en torno a esta cuestión en CEA D'ANCONA, M<sup>a</sup>. ÁNGELES (1998). "El análisis de contenido cuantitativo" en *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis Sociología, pp. 351-376.; y en BABBIE, EARL. (2000). "Investigación no obstructiva" en *Fundamentos de la investigación social*. Traducción de José Francisco y Javier Dávila Martínez, revisión técnica de Florente López Rodríguez. Madrid: Thomson Editores, pp. 283-309.

manera más real el objeto de estudio, en este caso concreto el liderazgo, pero sus conclusiones pueden ser puestas en cuestión ya que ante la observación, el objeto de estudio analizado puede terminar desarrollando un comportamiento que dista realmente del comportamiento que desarrollaría sin ser observado, en condiciones normales. Considerar que nos encontramos ante un objeto de estudio que finge su comportamiento es obvio que adultera o cuestiona las conclusiones a las que puede llegar el investigador, por lo que dicha técnica -a pesar de su utilización- es empleada con cautela<sup>19</sup>. Por lo que respecta al estudio de caso es quizás -junto a la técnica de la entrevista- una de las técnicas cualitativas más utilizadas en las ciencias sociales a la hora de estudiar el liderazgo. Esta técnica centra su estudio en un líder o en varios que se encuentran ubicados en periodos comunes de la historia o de diferentes épocas, cuyo análisis intenta averiguar y caracterizar el tipo de liderazgo desarrollado por el líder estudiado así como su posible generalización si es que el caso lo permite<sup>20</sup>.

En nuestro caso, a la hora de desarrollar nuestro trabajo de investigación hemos elegido como metodología la técnica cualitativa, la cual la desarrollaremos a través de un estudio/análisis de caso que abordará el liderazgo político femenino tanto en la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, como en la presidenta de la Junta de Andalucía, Susana Díaz. Para dar respuesta a las hipótesis y las sub-hipótesis planteadas analizaremos -tal y como hemos apuntado con anterioridad- la biografía política, el pensamiento político y las acciones políticas y de gestión desarrolladas por ambas, complementando nuestro estudio mediante la consulta de documentos fuente relacionados con los dos sujetos de investigación provenientes de los periódicos EL MUNDO y EL PAIS en el periodo de tiempo comprendido en el último año y medio de legislatura de las dos líderes, ampliando y completando el estudio con la consulta de la prensa escrita de años anteriores relacionada con ambas con el objetivo de investigar, analizar y comprender con una mayor profundidad ante qué líderes nos encontramos.

---

<sup>19</sup> Sobre el estudio de grupos, además de conocer cómo se debe emplear la técnica de la entrevista para que la investigación sea la adecuada para la cual ya hemos aportado alguna referencia bibliográfica se puede ampliar contenido y conceptos consultando en VALLÉS, MIGUEL S. (2007). "Técnicas de conversación, narración (III): los grupos de discusión y otras técnicas afines" en *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodología y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis Sociología, pp. 279-335.; RUÍZ OLABUÉNAGA, J.I. (2003). "Investigación en -de- grupo" en *Metodología de la investigación cualitativa*. Serie Ciencias Sociales, vol. 15, 3ª edición, pp. 247-276. Bilbao: Universidad de DEUSTO.

<sup>20</sup> Una de las formas en las que también se puede efectuar un estudio de caso es a través de la técnica denominada "historia de vida" RUÍZ OLABUÉNAGA, J.I. (2003). "Historias de vida" en *Metodología de la investigación cualitativa*. Serie Ciencias Sociales, vol. 15, 3ª edición, pp. 277-306. Bilbao: Universidad de DEUSTO.

La creación de un marco teórico amplio y profundo sobre el que fundamentar y sustentar el presente trabajo de investigación conlleva también implícito el análisis y la investigación -preferentemente- de todos aquellos antecedentes teóricos relacionados con los elementos conceptuales que componen la hipótesis. De este modo, una vez planteada ésta y las cuestiones complementarias que nos pueden ayudar a responderla, nosotros efectuaremos una revisión de la literatura científica existente en torno a los principales conceptos relacionados con nuestro objeto de estudio.

El análisis de la bibliografía existente en torno a todos los conceptos de Democracia, de liderazgo y sus principales teorías, los conceptos de género, su construcción social, la desigualdad de género, el movimiento feminista, sus teorías académicas más relevantes, el concepto de paridad, la participación de la mujer, los límites al acceso del poder y los mecanismos que lo contrarrestan, así como el liderazgo femenino, su análisis respecto al liderazgo masculino en función de las teorías fundamentales que las han estudiado y sus características principales, nos servirá para ir determinando a lo largo del proceso de investigación las distintas líneas y autores que han abordado estas materias y nos servirá para conocer y poder conformar las dos primeras partes teóricas del trabajo de investigación ofreciendo de este modo una visión amplia y panorámica de los fundamentos teóricos sobre los que se asienta nuestro objeto de estudio, el liderazgo político femenino.

La elaboración del trabajo nos llevará a realizar un rastreo bibliográfico, acudiendo principalmente a las fuentes primarias en torno a todos los conceptos aquí planteados, así como acudiremos a las fuentes secundarias necesarias, dejando -con carácter opcional- el uso de las fuentes terciarias según convenga. En nuestro caso vamos a fundamentar nuestra investigación en torno a la bibliografía especializada, las tesis doctorales en torno a estas cuestiones planteadas, los trabajos de investigación, así como aquellos artículos científicos que consideremos óptimos y oportunos para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

Una vez hayamos accedido a dichas fuentes, seleccionaremos aquellas que más se ajusten a nuestras necesidades en la investigación y procederemos a una revisión sistemática de los contenidos mediante una lectura-estudio detenida que oportunamente ficharemos y reseñaremos. Esta labor, a su vez, nos servirá para recabar aquellas ideas y conceptos fundamentales que consideremos interesantes y más relevantes para alcanzar los objetivos establecidos en nuestro trabajo de investigación.

Nuestra lectura será desarrollada en varios planos distintos con el objetivo de poder aportar la mayor calidad y rigor posible al presente trabajo de investigación, por lo que efectuaremos la lectura en un plano general de contenidos; otra lectura en la que nos vamos a detener en los métodos de investigación que se han desarrollado sobre las cuestiones que nosotros estamos abordando; una tercera lectura o relectura del material con el objetivo de contrastar contenidos y determinar la calidad de la información y su idoneidad o no para incluirlo en nuestro trabajo de investigación y finalmente o de forma paralela desarrollaremos una lectura en la que de manera analítica intentaremos conocer las corrientes de investigación más destacadas así como los modelos o categorías conceptuales y aquellos autores que son fundamentales o básicos para formar parte del corpus teórico de nuestro estudio. Con este análisis de la información y este proceso de lectura pretendemos poder dar respuesta a las cuestiones complementarias con las cuales podremos ir estableciendo el marco conceptual de todos y cada uno de los capítulos y de los epígrafes del trabajo.

El desarrollo de la tercera parte del trabajo de investigación, que implica el análisis/estudio de caso en torno al liderazgo político femenino de Cristina Cifuentes y de Susana Díaz, lo abordaremos accediendo a las fuentes oficiales de ambas presidentas lo que implica estudiar su biografía a través de la bibliografía que pueda existir en torno a ambas, analizar su perfil político a través de la prensa escrita -principalmente los dos periódicos de tirada nacional EL MUNDO y EL PAIS- y estudiaremos las acciones políticas y de liderazgo que han estado impulsando hasta el momento de la conclusión del presente trabajo de investigación mediante diversas fuentes como son el Diario de Sesiones de ambos gobiernos regionales así como sus respectivos medios digitales institucionales, siendo éstos fuentes primarias oficiales las cuales serán complementadas con las informaciones que se hayan editado en torno a dichas acciones en los medios de comunicación anteriormente citados. También se tendrá en consideración el uso de otras fuentes que estén vinculadas con las dos líderes como son aquellas que están directamente relacionadas con sus respectivos partidos políticos tanto en el ámbito nacional como en su ámbito regional incluso el ámbito local que concierne a sus respectivas ciudades, Sevilla y Madrid.

A la hora de elaborar esta última parte del trabajo de investigación, tanto la Universidad CEU Cardenal Herrera como el autor del mismo se han puesto en contacto con los dos entornos inmediatos de ambas líderes, declinando participar en dicha investigación en el caso de la presidenta de Andalucía y en el caso de la presidenta de la

Comunidad de Madrid aunque la voluntad e intención primera fue colaborar en dicha investigación, finalmente declinó cualquier participación aduciendo la situación política que ha vivido España en estos últimos meses en los que se estaba finalizando el presente trabajo académico. En ambos casos a pesar de los esfuerzos realizados tanto por parte de los directores de esta investigación como por la institución universitaria y el propio autor, no fue posible acceder ni a las protagonistas de esta investigación ni tampoco al entorno inmediato como son sus asesores, el personal de confianza y colaboradores que pertenecen tanto a la esfera del gobierno regional como a la esfera de sus respectivos partidos políticos, Partido Popular y PSOE, en su ámbito nacional y regional.

### *1.3 Estructura del trabajo de investigación*

Con el objetivo de lograr una exposición discursiva clara, con una narrativa lógica y sensata acorde a lo que es un trabajo de investigación de estas características se presenta una estructura compuesta de la introducción, once capítulos que se dividen en tres bloques teóricos titulados “*Marco teórico*”, “*Liderazgo político*” y “*Estudio de caso*” que detallamos a continuación, unas conclusiones y finalmente, la bibliografía citada y consultada.

En el primer capítulo titulado “*Cuestiones previas*” planteamos la introducción al trabajo de investigación con una contextualización general del marco político y social que se ha vivido recientemente en España y que establece la base argumentativa sobre la que se asientan las razones por las que presentamos un trabajo de estas características en el que estudiamos el liderazgo político femenino como una alternativa a la situación política española, en los análisis de caso de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes y el caso de la presidenta de la Junta de Andalucía, Susana Díaz. Este primer capítulo también aborda una argumentación sobre el objetivo del trabajo de investigación, así como en torno a la oportunidad del estudio presentado, completando el contenido del mismo una explicación sobre la metodología empleada y finalmente, la estructura del trabajo de investigación propiamente dicha.

La primera parte del trabajo de investigación titulada “*Marco Teórico*” se inicia con el segundo capítulo titulado “*Democracia contemporánea: marco teórico*” donde se establece un marco teórico en torno al concepto de Democracia en el que estudiamos el mismo desde el ámbito puramente normativo, con especial atención a las teorías sociológicas y económicas de la idea de Democracia y en una segunda parte, abordamos

el estudio de la Democracia desde un marco empírico. El capítulo presenta el estudio del concepto de élite política que han analizado investigadores como Mosca, Pareto y Michels, así como la visión que sobre la élite también aportaron a las ciencias políticas científicos como Weber y Schumpeter. Asimismo, se aborda el estudio y el significado del concepto de pluralismo y las perspectivas más representativas que en la época moderna se han desarrollado en torno a la idea del “*nuevo elitismo*”. Por lo que respecta a las teorías económicas, la aproximación normativa la realizamos en los autores Arrow, Downs y Buchanan-Tullock ya que los tres son considerados los investigadores referentes en este tipo de teorías en torno a la denominada “*democracia ideal*”. La segunda parte de este capítulo presenta el trabajo de dos autores representativos del estudio de la Democracia en su concepción de “*democracia real*” como son Robert Dahl y Arend Lijphart quienes aportan a este marco teórico su visión de la democracia a través del concepto de “*poliarquía*” en el caso de Dahl, así como por lo que respecta a los estudios realizados por Lijphart aportamos su tipología de democracia que viene determinada por el estudio de diversos Estados y cuya división se realiza en tres tipos de democracia: democracia mayoritaria, democracia de consenso y finalmente, democracia mixta. El capítulo se completa con una visión contemporánea de la “*democracia real*” en los estudios de Gastil y el *Freedom House* así como otros dos índices estadísticos que estudian el nivel de democracia que actualmente existen en los Estados como son el *Democracy Index* que viene desarrollado por la Unidad de Inteligencia del periódico *The Economist* y el índice que elabora *Transparency Internacional*.

En el tercer capítulo titulado “*Género, desigualdad de género, feminismo y teorías: marco conceptual*” abordamos las particularidades y características bajo las cuales se desarrollan las diferencias que todavía hoy, existen en la sociedad entre hombres y mujeres, y que influyen y pueden ser determinantes en nuestro objeto de estudio: el liderazgo político femenino. De este modo, en este capítulo estudiamos el marco conceptual de género desde el punto de vista lingüístico, sociológico y epistemológico, así como la construcción social de género deteniéndonos en cómo se construye socialmente el término de género y sus aspectos más relevantes. Asimismo, se aborda la desigualdad de género sobre la cual se asientan todas y cada una de las diferencias que existen a la hora de argumentar el modo en el que ejercen el liderazgo los hombres y las mujeres, con el objetivo de ayudarnos a entender las implicaciones de la construcción moderna del concepto de género sobre el cual quedan definidas las diferencias existentes entre la forma en la que ejercen el poder las mujeres y la forma en



la que ejercen el poder los hombres. El capítulo se completa con una aproximación al movimiento feminista, al considerar que para comprender el concepto de género, su construcción social tradicional y moderna y la desigualdad de género, se hace necesario conocer su significado y su evolución en sus dos vertientes, la activista y la académica, con el fin de aportar una visión lo más ajustada posible de todos estos conceptos, argumentos y estudios que han dado forma e intentado explicar la desigualdad presente entre hombres y mujeres a la hora de ejercer el liderazgo.

El cuarto capítulo titulado “*Participación de la mujer en la vida política*” ofrece una reflexión en torno a la participación de la mujer en la vida política y pública de la sociedad, así como nos detenemos en exponer los límites que encuentran las mujeres para acceder al poder -ya sea organizacional o político- y los mecanismos que desde el Gobierno y los partidos políticos e instituciones se están desarrollando para lograr una mayor igualdad entre hombres y mujeres en la esfera pública. Conceptos como paridad, ciudadanía y universalidad, dado que son los ejes centrales epistemológicos -junto a la libertad e igualdad- sobre los que se cimienta todo sistema democrático moderno son abordados ya que sus connotaciones e implicaciones nos sirven para comprender el origen y el alcance de las diferencias que existen entre el liderazgo masculino y el liderazgo femenino así como las consecuencias que implica la inclusión de la mujer a la vida política y pública, más allá del ejercicio del poder desarrollado desde el ámbito político. La aproximación expositiva a los límites que debe hacer frente la mujer para acceder al poder político y organizacional así como a los puestos de poder, nos servirán para conocer y profundizar en conceptos como el techo de cristal, la escalera de cristal, el laberinto de cristal o el techo de cemento, además del modelo oferta/demanda y el sistema de cooptación, esenciales para comprender cuales son los elementos que entran en juego a la hora de alcanzar la mujer los puestos de poder. Conceptos, todos ellos, que son en los que se fundamentan y a través de los que se perpetúa gran parte de la discriminación que sufre la mujer con respecto al hombre a la hora de ejercer y acceder al poder. El capítulo se completa con los mecanismos que desde el gobierno y los partidos políticos se han desarrollado -desde el año 2007 en el caso español- con el objetivo de lograr una mayor inclusión de la mujer en la vida pública y política.

En la segunda parte del trabajo titulada “*Liderazgo político*” comenzamos la misma con el quinto capítulo titulado “*El liderazgo: marco conceptual y teórico*” el cual a su vez, queda dividido en dos secciones: una parte que recibe el nombre de “*Marco conceptual del liderazgo*” y una segunda parte que es denominada “*Teorías del*

*liderazgo*". Por lo que respecta al primer ítem, "*Marco conceptual del liderazgo*", se aborda el marco conceptual del liderazgo con la intención de presentar un estado de la cuestión en torno al concepto, profusamente estudiado desde las ciencias sociales a partir de los años 50 del siglo XX, aportando la visión de los principales investigadores que lo definieron. En la segunda parte titulada "*Teorías del liderazgo*" presentamos un análisis pormenorizado de las principales teorías que en torno al liderazgo se han enunciado a lo largo de estos dos últimos siglos.

Este apartado denominado "*Teorías del liderazgo*" lo presentamos estructurado en varios grandes bloques: un primer bloque que aporta una visión clásica del liderazgo con un análisis tradicional de las teorías del liderazgo desarrolladas por autores clásicos como Platón, Aristóteles, Maquiavelo, Max Weber y Thomas Carlyle. La segunda parte de este marco teórico centra su atención en el enfoque del liderazgo desde los rasgos personales. El tercer ítem presenta el enfoque conductual del liderazgo donde se expone dicho enfoque a través de las teorías desarrolladas por varios autores como Lewin, Lippitt, White, los estudios de la Universidad del Estado de Ohio, los estudios de la Universidad de Michigan, la visión del liderazgo conductual de Likert, la teoría del liderazgo X e Y de McGregor, la Red de Gestión de Blake y Mouton y finalmente, el nuevo enfoque conductual del liderazgo orientado al cambio.

Una vez expuesto el enfoque del liderazgo desde el punto de vista conductual, se aborda en el siguiente punto del marco teórico el enfoque situacional del liderazgo donde exponemos las teorías que en torno a este enfoque han elaborado autores como Tannenbaum y Schmidt, Fielder y la teoría del último Compañero de Trabajo Preferido, Hersey Blanchard con la teoría del liderazgo situacional, la teoría del camino-meta de Evans y House, un modelo mejorado de House expuesto y planteado por Stinson y Johnson, el modelo normativo para la toma de decisiones de Vroom y Yetton, así como también aportamos la teoría de los sustitutos de liderazgo de Kerr y Jermier y la visión de Fiedler y Vecchio además de los estudios de Yukl.

El capítulo se completa con el análisis del liderazgo en la época contemporánea donde exponemos los trabajos de los autores como Dansereau con su teoría del Intercambio Líder-Miembro, el modelo interaccional o teoría del crédito idiosincrático de Hollander por lo que respecta al enfoque transaccional. En lo que implica los enfoques más representativos del enfoque del liderazgo carismático-transformacional se abordan las teorías de Conger y Kanungo y las de House y Howell y finalmente, se concluye con la visión del liderazgo transformacional donde los estudios de referencia

son los desarrollados por los autores siguientes: Burns, Bass y Kouzes y Posner, cerrando el capítulo con tres estudios contemporáneos del liderazgo: las investigaciones de Marshall Sashkin, el liderazgo emprendedor y el liderazgo auténtico asumiendo que la tipología de liderazgo en la época actual es tan diversa que aglutinar todos los trabajos coetáneos al autor resulta una labor imposible por la infinidad de autores y teóricos que se están aproximando -en la actualidad- al estudio del liderazgo.

El capítulo sexto titulado "*Liderazgo: elementos constitutivos*" aborda los factores que intervienen y determinan el liderazgo como es el contexto donde éste se desarrolla, sus actores principales (grupo de seguidores y líder) y las características del líder, aportando aquellos estudios más destacados que en torno a la sistematización del análisis del liderazgo hemos creído oportuno -por su importancia- incluir en el presente trabajo de investigación.

Con el capítulo séptimo titulado "*Liderazgo político femenino*" concluimos esta segunda parte del trabajo de investigación referida al "*Liderazgo político*" estudiando el liderazgo político femenino desde varios enfoques y con la intención de ofrecer una visión completa y panorámica del mismo. De este modo, se estudia el enfoque naturalista y el enfoque educacional así como también incidimos de manera amplia en el enfoque estereotipado del liderazgo y todo lo que él implica, conociendo el significado de rol de género, estereotipo de género, teoría de la congruencia de rol y los principales estudios y análisis que en torno a estos conceptos se han realizado, investigando las diferencias que existen entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino. El capítulo se completa con un estudio del liderazgo femenino desde el enfoque organizacional, centrando nuestra atención en el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, los cuales guardan correlación con la manera de ejercer el poder los hombres y las mujeres. En estos últimos apartados del trabajo nos adentramos en las características del liderazgo femenino/transformacional objeto de análisis en la tercera parte del trabajo de investigación donde abordamos los dos estudios de caso de liderazgo político femenino personalizados en la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, y en la presidenta de la Junta de Andalucía, Susana Díaz.

La tercera parte del trabajo de investigación ha sido titulada "*Estudio de caso*" y comienza con un octavo capítulo en el que bajo el titulado "*Contexto sociopolítico*" se desarrolla una amplia contextualización política y social de la actualidad del país, en la que queda enmarcado el liderazgo que vamos a estudiar en torno a la presidenta de la

Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, y a la presidenta de la Junta de Andalucía, Susana Díaz.

El capítulo noveno aborda bajo el título *“Estudio del liderazgo de Cristina Cifuentes”* una visión expositiva del liderazgo de esta mujer política centrandó nuestro foco de atención en la biografía política, la esencia de su pensamiento político y las acciones políticas más representativas desarrolladas hasta el momento de la conclusión del presente trabajo de investigación.

El décimo capítulo titulado *“Estudio del liderazgo de Susana Díaz”* efectúa, con una misma estructura expositiva al estudio de caso de Cristina Cifuentes, el análisis del liderazgo de Susana Díaz centrandó nuestra atención en la biografía política, la esencia de su pensamiento político y las acciones políticas más representativas desarrolladas hasta el momento en el que se concluye este trabajo de investigación.

Esta última parte del trabajo académico se concluye con el undécimo capítulo que contiene el análisis comparativo de ambos liderazgos y que recibe el nombre de *“Análisis comparativo de los liderazgos de Cristina Cifuentes y Susana Díaz”* en el que se analiza si en ellas se cumplen las características y particularidades que conforman el liderazgo femenino, asimilado por la literatura científica especializada en liderazgo con el enfoque del liderazgo transformacional. De este modo, se efectúa el análisis de su trayectoria política y se analiza dichos liderazgos obedeciendo al comportamiento del liderazgo transformacional, su misión y visión en sus correspondientes liderazgos comparándolo además con el pensamiento político de cada una de ellas, con el objetivo de comprobar su correlación con el liderazgo femenino y sus particularidades.

El trabajo de investigación se completa con el capítulo duodécimo titulado *“Conclusiones”* donde se aportan consecuentemente las conclusiones del autor tras dicho estudio e investigación y finalmente, se concluye con el capítulo decimotercero donde bajo el título *“Bibliografía citada y consultada”* se recogen las fuentes citadas y consultadas para la elaboración de este trabajo de investigación.

**PRIMERA PARTE**  
**MARCO TEÓRICO**



## **2 Democracia contemporánea: marco teórico**





El concepto “democracia” significa literalmente gobierno del pueblo. Su raíz etimológica, tal y como apunta el politólogo Robert Dahl en su artículo científico “*La democracia*”<sup>21</sup> proviene del griego *demokrati*, un término compuesto a partir de *demos* (“pueblo”) y *kratos* (“gobierno”), acuñado a mediados del siglo V a.C. para denominar a los sistemas políticos que durante este periodo de la Historia existían principalmente en Atenas y en algunas ciudades-Estado griegas.

En la actualidad, cuando hablamos de democracia moderna o contemporánea de manera indefectible asociamos su significado a una realidad político-social definida en el siglo XVIII que viene caracterizada y fundamentada, principalmente, sobre las ideas del sufragio universal, la libertad de los ciudadanos y la igualdad entre los individuos, así como la participación activa de éstos en la vida política del país sin ningún tipo de restricción o discriminación por sexo, raza, creencia religiosa, estatus social, experiencia política, capacidad intelectual y/o formación profesional, entre otras cuestiones, y que es denominada democracia representativa.

Este tipo de democracia se muestra actualmente como el marco de referencia en el que descansan y fundamentan -desde el punto de vista político- los elementos más determinantes de un Estado democrático como son el sistema político, el sistema de partidos y/o el sistema electoral, y sobre ella además, se desarrollan -entre otros muchos elementos y diferentes aspectos- el equilibrio y la competencia por el poder, las reglas y/o leyes de participación ciudadana así como se incardina el fenómeno del liderazgo en todas sus acepciones, principalmente: liderazgo político, organizacional, económico, social y/o cultural.

No obstante lo expuesto, un repaso histórico y sucinto a la evolución del concepto nos revela que a lo largo de la historia del hombre el término “democracia” no siempre ha servido para explicar una sociedad que cumpliera las características que definen a la actual democracia representativa sino que ha dado nombre a otro tipo de sociedades políticas que han sido denominadas “democracias” aún difiriendo de las

---

<sup>21</sup> DAHL R. (2004). “La Democracia” en *Revista POSTData 10*, Diciembre, [pp. 11-51], p. 11.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE) recoge en su versión *online* el origen del término “democracia” así como sus múltiples acepciones. El DRAE considera que el término “democracia” proviene en su raíz latina de *democratia* la cual a su vez proviene de su raíz griega *δημοκρατία* *dēmokratía* y asimila al concepto cinco acepciones/significados que son las siguientes: 1. f. Forma de gobierno en la que el poder político es ejercido por los ciudadanos; 2. f. País cuya forma de gobierno es una democracia; 3. f. Doctrina política según la cual la soberanía reside en el pueblo, que ejerce el poder directamente o por medio de representantes; 4. f. Forma de sociedad que practica la igualdad de derechos individuales, con independencia de etnias, sexos, credos religiosos, etc. y 5. f. Participación de todos los miembros de un grupo o de una asociación en la toma de decisiones. En línea en: <http://dle.rae.es/?id=C9NX1Wr>. [Consulta: 20 de mayo de 2016].

características que definen a la democracia contemporánea<sup>22</sup>.

El carácter poliédrico del concepto “democracia” nos sitúa ante una idea que al estar unida a la evolución individual y social del hombre resulta compleja de acotar en su significado. Tal es así, que los científicos que la han estudiado han terminado por quedar agrupados y divididos a su vez en dos corrientes de investigación. Por un lado, un ámbito normativo en el que los investigadores han centrado su análisis en lo que han dado en llamar la “*democracia ideal*” bajo la cual se recoge una serie de teorías que han explicado la idea de Democracia desde unos parámetros de análisis objetivos, asépticos y ajenos a la realidad del contexto histórico en la que se desarrolla así como a las características político-sociales del momento en la que se incardina. Y por otro lado, un ámbito empírico en el que bajo la denominación de “*democracia real*” los estudiosos han analizado el concepto de Democracia tomando como base las teorías pertenecientes al ámbito teórico-normativo y han comprobado si dichas teorías se replican y se muestran en la democracia que día a día vivimos todos nosotros.

En el presente capítulo abordamos la idea de Democracia con el objetivo de dotar a la presente investigación de una sólida estructura que dirija nuestra exposición desde un marco general al marco particular objeto de nuestro estudio. Para ello, abordamos en los siguientes epígrafes aquellos aspectos más relevantes del concepto, con el objetivo de reflexionar en torno a su significado; sus características más comunes y determinantes; los autores más representativos que la han estudiado; las teorías más importantes así como los modelos de democracia más significativos. Unos aspectos y cuestiones que trataremos en el presente trabajo tanto desde el punto de vista del ámbito teórico-normativo como desde el punto de vista del ámbito empírico, puesto que ambas corrientes se han mostrado complementarias y, su confluencia, no cabe duda que nos puede ayudar -a pesar de estar fundamentadas sobre dos enfoques diferentes- a disponer de una visión amplia y completa del concepto de “democracia”.

---

<sup>22</sup> Una aproximación histórica del origen y desarrollo del concepto de “democracia” se encuentra expuesto de una manera sencilla y clara en el trabajo de Robert Dahl que hemos referenciado “*La Democracia*”. El texto plantea un marco de referencia histórico resumido, en su esencia, con el que se puede comprender la evolución del término a lo largo de la Historia y la evolución del hombre como ser social y político. El enfoque histórico del concepto de “democracia” no lo incluimos en el presente trabajo por considerar que este aspecto no es determinante en la investigación que nos ocupa y su inclusión puede dificultar -antes que mejorar- el eje discursivo del presente trabajo de investigación. Véase: DAHL R. (2004). *Op. cit.*, pp. 13-23.; GONZALO, E. Y REQUEJO, F. (2015). “Teoría de la Democracia” en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (Ed.) y X. Torrens (Coeditor). Madrid: Editorial TECNOS, 4ª edición, [pp. 259-302], pp. 259-276.

## 2.1 Teoría de la democracia: ámbito normativo

El estudio de la democracia desde el enfoque normativo ha supuesto para los investigadores aproximarse a su análisis desde un punto de vista descriptivo a través de disciplinas científicas como la Sociología, la Economía y/o la Filosofía política. Autores como Wilfredo Pareto, Gaetano Mosca, Robert Michels, Max Weber, Joseph A. Schumpeter -entre otros- han estudiado el concepto de “democracia” desde un punto de vista teórico, ofreciéndonos la posibilidad de conocer a través de sus trabajos, múltiples y diversos conceptos socio-políticos como son: las élites, el poder y la dominación política, el Estado, la igualdad, el sistema de partidos y los partidos políticos, el asociacionismo, la participación ciudadana, la ciudadanía, los sistemas electorales, los sistemas políticos y de gobierno, la acción gubernativa o el liderazgo político, entre otras diversas cuestiones. Elementos/conceptos que, si bien han ido surgiendo en una época determinada de acuerdo a unos contextos sociales y políticos concretos, lejos de desaparecer con el paso del tiempo, han evolucionado y se han desarrollado dentro de los nuevos contextos sociopolíticos actuales, hasta el punto de convertirse en elementos característicos e inherentes a la democracia contemporánea.

La aportación teórica recogida a continuación en este trabajo de investigación pretende servir para exponer, en el mismo, lo que se considera como “*democracia ideal*” en el ámbito normativo de la teoría política, lo cual ayudará a establecer los fundamentos teóricos de lo que es y lo que debe ser la democracia mediante el estudio de los autores más relevantes que han configurado -principalmente- las denominadas teorías sociológicas y las teorías económicas de la misma<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Dentro del estudio de la democracia desde el punto de vista normativo, además de las teorías sociológicas y las teorías económicas que son las que abordamos en la presente investigación -atendiendo a la división histórica que realizan los investigadores Eduard Gonzalo y Ferrán Requejo en su trabajo “*Teoría de la Democracia*”- completa el conjunto de las teorías del enfoque normativo, una tercera categoría que recibe el nombre de “*teorías filosóficas*” las cuales tienen como objeto de análisis y reflexión a la democracia desde la idea de justicia. En el contexto contemporáneo la reflexión sobre la justicia marca -según los investigadores- un nuevo impulso para la teoría normativa o filosofía política, cuya importancia académica había sido cuestionada hasta los años setenta del siglo pasado. Las teorías filosóficas adquieren su relevancia e importancia en el estudio de la democracia desde el punto de vista normativo con la aparición del trabajo titulado “*Teoría de la justicia*” que fue publicado en el año 1971 por John Rawls y que supuso el renacer de la teoría política en las ciencias sociales como consecuencia del impacto que tuvieron los planteamientos expuestos por John Rawls, los cuales influyeron en el pensamiento de politólogos, filósofos, juristas y economistas contemporáneos, hasta el punto de ser el fundamento de los posteriores estudios que se han realizado en torno a la democracia dentro de la Ciencia Política. La importancia del trabajo de Rawls es de tal relevancia que las Ciencias Sociales lo han llegado a considerar como una obra equiparable -por su importancia- a “*La República*” de Platón o el “*Leviatán*” de Hobbes, siendo considerados -los tres trabajos- como los estudios más importantes que existen en materia de filosofía política. Bajo los planteamientos de Rawls recogidos en su “*Teoría de la justicia como equidad*” se han ido articulando -a lo largo de las décadas siguientes- otros enfoques normativos -más actuales- como son: 1) el *feminismo*, el cual lo abordamos en el presente trabajo en sucesivos capítulos; 2) el *comunitarismo* que da nombre a una corriente teórica que emerge en la década de los ochenta del siglo XX y vindica un sentido más unificado y cohesionado de la colectividad, recogiendo en su

### 2.1.1 Teorías sociológicas de la democracia

El análisis de la democracia del siglo XX desde el punto de vista de las teorías sociológicas ha centrado el foco de su estudio en dos fenómenos sociales y políticos que, aún hoy, se reproducen en la democracia representativa y se erigen en objeto de discusión por parte de los investigadores e incluso los propios políticos: el elitismo y el pluralismo. Dos modos de entender y desarrollar la competición por el poder y el liderazgo político así como por ejercer la acción gubernativa en el marco de una democracia moderna que con sus peculiaridades, configuran dos modelos de democracia representativa que se descubren -en algunos aspectos y características- diferentes entre sí y se muestran vigentes en nuestro tiempo actual.

En términos generales, la visión elitista de la democracia defiende una fórmula restringida de acceso al poder en la que se considera que sólo puede acceder a dicho poder aquel grupo caracterizado por su preparación y facultad para gobernar, lo que lo convierte, a su vez, en un grupo de élite destacado dentro de la sociedad en la que se encuentra. Esta visión considera por tanto que, para que la democracia funcione correctamente es necesario la existencia de una élite ya que sin ella resulta imposible el desarrollo y la pervivencia de la propia democracia directa, en cuya vida política están llamados a participar los ciudadanos. Para los investigadores que defienden esta corriente de pensamiento político se hace inevitable que para un mejor desarrollo del Estado democrático exista una élite, al considerar -tal y como veremos en los epígrafes siguientes- que sólo con la existencia de un grupo de individuos que está más y mejor preparado que el resto de ciudadanos para ejercer el poder, se puede lograr que la democracia funcione correctamente y se alcance así el objetivo de bienestar común de todos los individuos, atendiendo de manera efectiva sus demandas a través de los canales democráticos existentes dentro del sistema democrático representativo.

---

pensamiento una serie de objeciones a la teoría de la justicia de la equidad de Rawls y a la teoría política del liberalismo, y que tiene como autores destacados a Michael Sandel, Michael Walzer, Charles Taylor, Avishai Margalit o Alasdair MacIntyre; y 3) el llamado *multiculturalismo* donde se analiza la amplia diversidad cultural en la que nos encontramos inmersos, así como los fenómenos que actualmente se dan en nuestra sociedad contemporánea como son: por un lado, los avances económicos, tecnológicos, políticos y militares; y por otro, las cuestiones de identidad cultural, la atención y el tratamiento de las minorías nacionales, de la población y cultura indígena, de la inmigración, de los grupos religiosos, de las minorías culturales, de los refugiados. Estos fenómenos político-sociales están obligando al hombre y -con él- a la sociedad a volver a replantearse el orden institucional, el sistema de valores, la propia realidad social y el tratamiento del prójimo con el objetivo de dar respuesta a la realidad social actual, a través de estudios e investigaciones donde autores como Raz, Parekh, Nussbaum, Gutmann, Benhabib, Kymlicka o Taylor tratan la multiculturalidad a la luz de la teoría política contemporánea. Véase para una aproximación general a las teorías filosóficas y a la teoría de John Rawls la siguiente referencia bibliográfica DIGON, R. (2015). "Teoría de la justicia" en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (Ed.) y X. Torrens (Coeditor). Madrid: Editorial TECNOS, 4ª edición, pp. 303-343.

La visión pluralista de la democracia considera -por su parte- que en una sociedad democrática no existe de manera exclusiva una sola élite -un pequeño grupo- que ejerza el poder sobre el resto de la ciudadanía sino que existen varias élites o grupos de poder sin que ninguno de ellos disponga del poder y dominio suficiente como para someter al resto de élites y ciudadanos. Estos autores consideran que en este modelo de democracia existe una dispersión del poder y de la autoridad repartida entre grupos e individuos determinados, la cual hace que por un lado no exista una clara jerarquía entre las propias élites y las no-élites y por otro, surja una competencia por el reparto de poder. La competencia por alcanzar el poder será protagonizada, por tanto, por los grupos que son élite y se desarrollará tanto entre los propios grupos de élite como frente a los que no lo son, con el objetivo de lograr que el poder o la capacidad de gobernar recaiga sobre el que se muestre más preparado para la acción política y sea elegido -en su mayoría- por la población, siendo esta última sometida al gobierno desarrollado por la élite dominante<sup>24</sup>.

Las dos corrientes normativas, el elitismo y el pluralismo, han sido estudiadas por diversos autores cuyas líneas de pensamiento e investigaciones han dado lugar a finales del siglo XIX y lo largo del siglo XX y XXI a una serie de teorías que abordaremos en los siguientes epígrafes. Entre la corriente que ha estudiado el elitismo en su origen destacan Wilfredo Pareto, Gaetano Mosca y Robert Michels como los investigadores que acuñaron y definieron el llamado “*elitismo clásico*” al tiempo que estos autores fueron los que dotaron por vez primera de un carácter científico al estudio de la *cosa política*; Max Weber y Joseph Schumpeter fueron los referentes en el denominado “*elitismo democrático*” y finalmente, dentro del pensamiento elitista destacaron también, en una época reciente, investigadores como Charles Wright Mills o Walter Burnhan que conformaron una tercera corriente de estudio que se ha dado en llamar “*nueva perspectiva del elitismo*”. Por lo que respecta a la denominada corriente pluralista de la teoría de las élites, son varios los autores destacados cuyos estudios también citaremos en el presente trabajo: Truman, Dahl y Polsby que son considerados los referentes en este enfoque y Schmitter y Lindblom quienes, junto al politólogo Robert Dahl, se convirtieron en referentes de una posición alternativa al modelo de pluralismo político que recibe el nombre de neocorporativismo.

---

<sup>24</sup> RUÍZ RODRÍGUEZ, L.M. (2016). *Las élites políticas*, [pp. 1-12], p. 2. En línea: <http://bit.ly/2p6xKwB>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

### 2.1.1.1 El elitismo: origen de la teoría clásica de las élites

El estudio de las élites nos lleva obligatoriamente a iniciar nuestra exposición con una aproximación a la definición del concepto de “élite” con el objetivo de determinar de dónde partimos y sobre qué concepto se construyen las teorías posteriormente expuestas por autores como Mosca, Pareto, Michels, Weber o Schumpeter entre otros.

La idea de “élite” se nos muestra, al igual que sucede con otros conceptos científicos de carácter sociológico, politológico o filosófico, como un término cuya definición puede ser tan variada como autores la han estudiado, lo cual nos sitúa a la hora de elegir una definición para el presente trabajo en una tesitura nada fácil para determinar cual de todas las definiciones es la más adecuada. No obstante, nuestro estudio y análisis nos ha llevado a tomar como referencia a varios investigadores en su mayoría actuales, con el objetivo de aportar varias definiciones contemporáneas con las que -a pesar de sus leves diferencias y matices- se puede comprobar cómo en cada una de las definiciones expuestas, subyace prácticamente un idéntico significado.

En este sentido, una definición antigua en el tiempo pero importante por el hecho de explicar el concepto desde su raíz etimológica, la encontramos en la realizada por el investigador K. von Beyme, el cual explica y clarifica el origen del término “élite” apuntando que éste proviene de la palabra francesa “élire” cuyo significado sugiere la capacidad moldeadora de unos grupos sociales sobre otros, lo que implica una omnipresencia del poder -en la relación entre grupos- que viene desarrollado o es ejercido por una minoría que dirige la masa social a través de dicho poder, siendo esta minoría poderosa, la élite<sup>25</sup>.

Una visión mucho más contemporánea -coetánea en el tiempo- la encontramos en la definición que nos ofrece la politóloga Montserrat Baras quien, en su trabajo “*Las élites políticas*”, considera el vocablo “élite” como un término de carácter valorativo que no posee una definición sistemática y acotada con claridad, ya que al hablar de “élite” habitualmente se asimila a conceptos como personal político, *leaders*, profesionales de la política, clase política o el término inglés “*decision makers*”<sup>26</sup>. Son términos, todos ellos, que califican un grupo de poder diferente a la masa social y que

---

<sup>25</sup> BEYME, K. VON (1997). *Teorías políticas contemporáneas*. Madrid: IEP, p. 351. También por ejemplo, en el artículo de FERRANDO, J. (1972). “La élites” en *Revista Española de Opinión Pública*, nº 1 (43), pp. 7-26., el autor explica que el origen de la palabra “elite” es francesa viniendo del término “élire” a partir del siglo XVI y que antes su origen se le atribuye a la palabra “choix” que también significa elegir o acción de escoger.

<sup>26</sup> BARAS, M. (1991). *Op. cit.*, p. 10.

con su reconocimiento descubren una sociedad que se constituye sobre pares por oposición: la élite frente a la masa, el líder ante el seguidor, el profesional y el amateur de la política o la *cosa pública*.

Para Baras las élites son “*aquellos (grupos de individuos) que ocupan posiciones de predominio en las instituciones del Estado*”<sup>27</sup>, asumiendo -de este modo- como definición del concepto de “élite” la acepción clásica del término, que explica teóricamente el papel de los *dirigentes* en los sistemas democráticos modernos. Esta autora considera que el significado de “élite” queda restringido al ámbito político, dejando a un lado lo que también podría considerarse como otro tipo de élites como son las élites culturales, élites económicas, élites sociales y/o élites deportivas, entre otras categorías.

En una línea muy similar, la politóloga Leticia Ruíz apunta en torno al concepto de élite como a una minoría selecta y destacada en un ámbito social o en una actividad y, enmarcándolo en el ámbito de la Ciencia Política, desde su punto de vista considera que la idea de “élite” es aquella que define también a “*aquel grupo de individuos que en alguna de las esferas de actividad humana, por la posesión de ciertos recursos escasos, detenta una cuota de poder muy superior al conjunto de quienes forman ese ámbito y ejerce algún tipo de influencia sobre el mismo*”<sup>28</sup>.

Una última aproximación al concepto, la tomamos de la explicación que de la idea de “élite” realiza la investigadora Rocío Valdivieso del Real en su “*Teoría de las Élités*” la cual considera que el origen de las élites “*tiene su punto de arranque en la constatación fácilmente observable, de que en toda sociedad hay unos que mandan, gobiernan y dirigen (la minoría) y otros (los más) que obedecen y son gobernados, estando el fundamento de la teoría en la oposición entre quienes detentan el poder, las élites, y los que no tienen poder, las masas, que son dirigidos por aquellos*”<sup>29</sup>, a partir de “*este esquema de contraposiciones*”<sup>30</sup>, tal y como afirma Ruíz Rodríguez “*la literatura interesada en el fenómeno ha estudiado la cuestión de la inevitabilidad de*

---

<sup>27</sup> BARAS, M. (1991). *Op. cit.*, p. 10.

<sup>28</sup> Para esta autora en una sociedad democrática existen tres tipos de élites: una *élite económica*, formada por empresarios y banqueros, así como las redes de éstos conforman; una *élite social*, formada por aquellos que se convierten en referentes simbólicos de determinadas sociedades o momentos culturales compuesta por personas de muy diversas profesiones y, finalmente una *élite política*, conformada por los dirigentes que ocupan posiciones de predominio en las instituciones del Estado. Véase: RUÍZ RODRÍGUEZ, L.M. (2016). *Op. cit.*, p. 1. En línea: <http://bit.ly/2p6xKwB>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

<sup>29</sup> VALDIVIESO DEL REAL, R. (2003). “Teoría de las Élités” en *Diccionario crítico de Ciencias Sociales*, R. REYES (Dir.). Universidad Complutense de Madrid. En línea en: <http://bit.ly/2oFwVi7>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

<sup>30</sup> RUÍZ RODRÍGUEZ, L.M. (2016). *Op. cit.*, p. 2. En línea: <http://bit.ly/2p6xKwB>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

*las élites; de la deseabilidad de su existencia; así como de las relaciones entre élite y no élite (las diferencias de opinión y los caminos por los cuáles uno deja de ser gobernado y se transforma en gobernante)*”<sup>31</sup> cuyas teorías más destacadas abordamos en los siguientes epígrafes de una manera sintética.

#### **2.1.1.1.1 El elitismo clásico: Mosca, Pareto y Michels**

Las teorías sobre las élites surgen históricamente en Europa a finales del siglo XIX en un periodo de tiempo en el que se producen grandes cambios económicos, sociales y políticos. El impulso y desarrollo de la Revolución industrial supone -entre otras cuestiones- una revisión de las estructuras sociales existentes hasta ese momento, lo que propicia grandes movimientos revolucionarios que enfrentan a las clases sociales. Un proceso de cambio en el que se revisan además, las relaciones entre las clases sociales provenientes del campo y las clases provenientes de la ciudad y se instaura y expande el sufragio entre los ciudadanos. Estos hechos hacen que en la sociedad del momento se revise la vida social y política y por extensión se evalúa la acción de los dirigentes dentro de una democracia que evoluciona conforme lo hace la propia sociedad y el hombre. En este contexto político y social surgen las primeras teorías del elitismo que en su primera época quedan agrupadas bajo la corriente de pensamiento sociopolítico denominado “*elitismo clásico*” y que tiene en Wilfredo Pareto, Gaetano Mosca y Robert Michels<sup>32</sup> a sus autores más representativos.

En una aproximación general a la esencia de esta corriente de pensamiento se puede afirmar que los tres autores consideran al hombre -ante los cambios sociales y económicos que tuvieron que vivir en su época- como un ser egoísta desde el punto de vista político, el cual se muestra capaz de llevar a cabo cualquier acción con el objetivo de alcanzar y ostentar el poder. Para ellos, el hombre -por naturaleza- posee una clara aspiración a alcanzar el dominio de sus semejantes a través del poder, de tal

---

<sup>31</sup> RUÍZ RODRÍGUEZ, L.M. (2016). *Op. cit.*, p. 2. En línea: <http://bit.ly/2p6xKwB>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

<sup>32</sup> El investigador Isidro H. Cisneros en su trabajo titulado “*Gaetano Mosca y los elitistas*” cita la existencia de la llamada Escuela Italiana, la cual se desarrolla a partir de los últimos años del siglo XIX y cuyos autores relevantes son el propio Gaetano Mosca, Wilfredo Pareto y Robert Michels. En un segundo momento histórico también se hace referencia a la llamada Escuela de Chicago, la cual se consolida a lo largo del periodo comprendido entre 1920 y 1940 y cuyos autores más relevantes son: Charles E. Merriam y Harold D. Laswell. En la última fase de los estudios en torno a las élites encontramos a los autores de los denominados “monismo” y “pluralismo elitístico”. Esta corriente ha tenido su desarrollo a partir de 1940 y ha terminado por establecer una especie de hegemonía en la ciencia política. Los autores que forman parte de esta tercera época son: Joseph Schumpeter, Wright Mills, Robert Dahl y más contemporáneo, Giovanni Sartori. Véase: CISNEROS, ISIDRO H. (1996). “Gaetano Mosca y los elitistas” en *Estudios sociológicos* XIV: 40, pp. 119-138.



modo que consideran al hombre político como un individuo con maldad natural y afán de poder que lo convierten en un ser capaz de realizar cualquier acción, con tal de dominar y someter al resto de individuos. Los tres autores tienen, en este sentido, una visión de la realidad socio-política *maquiavélica* ya que trasladan la conducta del príncipe-líder expuesta por Maquiavelo en su obra *“El Príncipe”* al comportamiento del hombre y de los grupos de poder -las élites- por ellos analizados y estudiados durante la época en la que vivieron.

En una sociedad donde se asiste al alumbramiento de una nueva democracia que pretende ser representativa y participativa, y en la que se instaura el sufragio entre los ciudadanos contribuyendo a que la masa de votantes que participa en la elección de los gobernantes se vea ampliada, Mosca, Pareto y Michels se muestran frontalmente contrarios a los cambios que se están operando política y socialmente en dicho momento, lo que les hace ser calificados -tal y como afirma Baras- como autores cuyas teorías han sido consideradas como *“antiparlamentarias y limitadoras de la expresión del sufragio (...) que explican los procesos sociales desde la distinción entre la élite y la masa donde la finalidad última de la élite es la conservación del poder, mientras que la mayoría de los gobernados no les interesa el poder”*<sup>33</sup>.

Este antiparlamentarismo al que hace referencia Baras y otros muchos autores, debemos entenderlo en la teoría de las élites de *“los maquiavélicos”* como una crítica no tanto al parlamentarismo propiamente dicho sino a la acción de la masa en la vida política. Para los tres autores clásicos, la masa social no está facultada en su totalidad para participar en la vida política de la nación y mucho menos para participar en la elección de sus gobernantes puesto que en ella encontramos desde individuos muy preparados hasta otros que, por ser analfabetos y a pesar de tener derecho a voto, no deben ejercer dicho derecho, dada su baja formación cultural y política.

Tanto Mosca, Pareto como Michels consideran que incluir en la masa social con derecho a voto a perfiles culturales bajos, tiene como consecuencia el que no se de una democracia madura y real en el momento de elegir a los representantes políticos y además, propicia que la acción democrática se convierta en un abuso de poder por parte de los dirigentes sobre los individuos de manera que -dada la baja formación de éstos- los gobernados terminan por ser conducidos como una masa informe que no objeta ni cuestiona el poder ni al que lo ostenta, lo que tiene como consecuencia una democracia real que nunca termina de desarrollarse. Esta falta de formación y

---

<sup>33</sup> BARAS, M. (1991). *Op. cit.*, pp. 9 y 12.

educación comporta además, el que los individuos lleguen a ser personas altamente influenciables por la acción global de la masa, la cual en una acción conjunta guiada por la falta de razón y reflexión de un demagogo -antes bien, guiada por la emoción- puede ser capaz de lo mejor y de lo peor en un estado de exacerbación colectiva donde al final, la masa se impone al individuo llevando a este último a desarrollar acciones que posiblemente no asumiría en un estado normal y de forma aislada, lejos de un ambiente social determinado<sup>34</sup>.

Ante estos planteamientos generales, los tres autores clásicos, Mosca, Pareto y Michels defienden que para que la sociedad democrática funcione adecuadamente se hace necesario que la masa social sea liderada y gobernada por un grupo de poder denominado “élite” compuesto por los mejores individuos, los cuales se significan por ser los mejor preparados para dirigir y liderar dicha masa social. Los tres teóricos defienden a la élite democrática como la única manera de poder desarrollar una democracia que funcione en el contexto político y social en el que los tres vivieron.

La teoría de las élites enunciada por Mosca, Pareto y Michels ha supuesto y supone para el mundo científico no sólo la explicación de un fenómeno político dado en la democracia del momento, en el que el poder de unos pocos gobierna el futuro del grupo sino que la importancia de la propia teoría también estriba en que es a partir de ella cuando el estudio de la política adquiere el rango de ciencia de primera magnitud. Con el estudio de las élites, y por tanto el estudio del comportamiento del hombre cuando ostenta poder, se produce en la evolución del estudio de la política un cambio de enfoque en el cual se pasa de una reflexión -en muchas ocasiones abstracta- sobre el concepto de Estado y todo lo que él implica, a un estudio concreto y determinado del comportamiento del individuo en el poder y su comportamiento en grupo a la hora de gobernar y tomar decisiones pasando de la explicación de conceptos más abstractos al análisis de comportamiento y situaciones más tangibles.

Este cambio de enfoque de lo abstracto y general a lo medible empíricamente y particular hace que se evolucione hacia un estudio de la política más concreto y sistemático, lo que supone uno de los avances más determinantes en la ciencia política

---

<sup>34</sup> Al hilo de lo expuesto, otro investigador del fenómeno de las élites y la masa social, Bachrach, considera que es preciso salvaguardar de las masas al gobierno y promover los intereses de la comunidad porque las masas son incompetentes; son una materia inerte y moldeable, seres ingobernables y desenfrenados que minan la cultura y la gobernabilidad de ahí que es necesaria una élite creativa dominante. La reflexión la encontramos en BACHRACH (1967). *The Theory of Democratic Elitism. A Critique*, Boston, en una traducción al castellano de 1973 realizada en Buenos Aires por Editorial Amorrortu, pp. 20-21. [Referencia tomada del trabajo científico realizado por Montserrat Baras, “Las élites políticas”, que ha sido consultado para este trabajo de investigación]. Véase también GARCÍA JURADO, R. (1987). “La teoría de las élites” en *Argumentos* 28, diciembre, pp. 121-136.

ya que a través del estudio del individuo y del grupo -como élite- se empieza a estudiar el sistema político y se permite formular de manera concreta un análisis sobre quién gobierna, para qué gobierna y cómo ejerce el poder, entre otras muchas cuestiones<sup>35</sup>. Un avance en el estudio de la política que es determinante en el campo de las ciencias sociales y que sitúa a los tres autores clásicos del elitismo -Mosca, Pareto y Michels- no sólo como los padres de la teoría de las élites sino como los iniciadores del estudio sistemático de la política como ciencia.

#### **2.1.1.1.2 Gaetano Mosca: el precursor de la teoría de las élites**

Hasta la irrupción de Gaetano Mosca en el ámbito de la investigación política, los investigadores habían centrado sus esfuerzos en el estudio del Estado desde un punto de vista abstracto, sin medir empíricamente algunos de los planteamientos desarrollados en torno a la idea de Estado y de sus elementos constituyentes. Es el trabajo de Gaetano Mosca el que abre un nuevo camino en las ciencias políticas al pasar de este enfoque abstracto en torno a la idea de Estado a un estudio de carácter empírico en el que investigando la -denominada por él- “clase política” se inició el camino de un análisis más realista en torno al origen de los Estados, su organización, su ciclo de desarrollo, sus elementos constitutivos y el modo de ejercer el poder, entre diversas cuestiones.

En el marco de una sociedad que, como hemos apuntado anteriormente, vivía un periodo histórico de cambios políticos, económicos y sociales determinantes, Mosca se mostró -al igual que Pareto y Michels- como un estudioso de la democracia contrario a la acción de la masa sobre el individuo y el sistema político. En primer lugar, él consideró que la masa social ejercía sobre el individuo un poder que podía llevarlo a adoptar decisiones que de forma individual no tomaría y por ello, la acción del individuo -en una sociedad moderna- podría estar influida por la acción de la masa, llevándolo a no actuar de forma adecuada en busca del bien común sino atendiendo a un comportamiento rayano a lo irracional. En segundo lugar, consideraba que en democracia la masa social si no actuaba bajo una dirección o gobierno adecuado podía convertirse en un enemigo del propio sistema al tener la posibilidad de desarrollar

---

<sup>35</sup> Véase: JIMÉNEZ DE PARGA, M. (1960). *Los regímenes políticos contemporáneos*. Madrid: Tecnos (edición 1971), p.20.; BARAS, M. (1991). “Las élites políticas” en *Revista del Centro de Estudios Constitucionales*, número 10, Septiembre-diciembre, Madrid, pp. 9-22.; VALDIVIESO DEL REAL, R. (2003). *Op. cit.* En línea en: <http://bit.ly/2oFwVi7>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

acciones no racionales que podían cuestionar o poner en peligro la propia estabilidad de la democracia. Y en tercer lugar, Mosca se mostró también contrario al sufragio universal al considerar que dicha ampliación del derecho a voto de los individuos podía ser el origen de una toma de decisiones erróneas como consecuencia de la variedad de niveles culturales que podían existir entre los propios ciudadanos con derecho a voto, por ello, consideró que la entrada de la masa social en la política no era positiva puesto que ésta podría llegar a ser manipulada por los políticos quienes atendiendo a intereses netamente personales, podrían llegar a gobernar, manipulando la voluntad de la población.

Con este marco conceptual, Mosca elaboró su teoría de la “clase social” -cuyo concepto fue rebautizado por Pareto como “élite”- sobre el convencimiento de que la sociedad se dividía principalmente en dos clases, los gobernantes y los gobernados, de tal forma que los primeros configuraban una minoría organizada que ejercía el poder y gobierno a través de una estructura consolidada e institucionalizada que le permitía actuar sobre la población buscando perpetuarse en el poder; mientras que el segundo grupo o clase -los gobernados- estaba formado en su mayoría por individuos que no habiendo alcanzado el poder quedaban relegados a la obligación de obedecer a la clase política dominante.

La clase política dominante, habitualmente, se mostraba como una auténtica clase social que ejercía el liderazgo, la dirección y el gobierno de la sociedad y presentaba una fuerte y consolidada estructura, organización y cohesión como grupo, lo que la hacía fuerte frente al resto de individuos y ante los posibles grupos que podían competir por alcanzar el gobierno. Esta cohesión interna la dotaba, además, de un poder aún mayor para gobernar, el cual le servía para afianzarse en el sometimiento de la masa y crear unas estructuras de poder lo suficientemente fuertes como para que a través de ellas se perpetuara en el gobierno sin dar a penas opción a que otros grupos o individuos -de forma particular- pudieran acceder al gobierno o al poder.

En este periodo de tiempo también era habitual que estas minorías selectas con poder político estuvieran conformadas por un reducido número de personas o de familias que a su vez dominaban al resto de individuos dando nombre a la llamada “clase política” -tal y como lo acuñó Mosca- constituyéndose a su vez en una súper-élite dentro de la propia clase dominante. El ejercicio del poder y su perpetuación en el mismo por parte de esta minoría, llegaba a ser tan duradera o consolidada que con el paso del tiempo, una de las cuestiones derivadas de la propia acción del gobierno fue

que la minoría poderosa y dominante se terminó distanciándose de la masa social y ejerciendo un gobierno de sometimiento absoluto de la misma<sup>36</sup>.

La teoría de la clase política enunciada por Mosca se fundamentó además, según destaca en sus investigaciones el politólogo Isidro H. Cisneros, sobre tres principios básicos como son el principio de realismo, el principio minoritario y el principio empírico<sup>37</sup> que convierten a la teoría enunciada por Gaetano Mosca en la versión más elaborada de la teoría de élites presentada por los tres autores *maquiavelistas*.

Atendiendo a estos tres principios, Cisneros apunta que la autenticidad de la teoría de las élites basada en la realidad social y política del momento, se ve claramente en Mosca cuando reconoce *“la existencia de minorías organizadas en la sociedad, la cual siempre ha estado dividida en dos clases representadas por quienes gobiernan y quienes obedecen”*<sup>38</sup>; por lo que respecta al principio minoritario incide en que éste viene representado *“por la existencia de pequeños grupos de personas que sin importar el modo en que se agrupan, ya sea como clase política, élite u oligarquía, se encuentran en el vértice del gobierno y con un monopolio casi exclusivo del poder político, concebido como la capacidad que tienen dichas minorías para tomar decisiones vinculantes para el conjunto de la sociedad”*<sup>39</sup> y finalmente, el último principio integrador de la teoría de la clase social o de las élites -el principio empírico- lo defiende apuntando que nos encontramos ante un fenómeno político-social que queda fundamentado sobre *“la existencia de una base empírica para el análisis de la política con pretensiones de científicidad”*<sup>40</sup>.

El carácter de la investigación, eminentemente política, elaborada sobre la base de los aspectos organizativos también nos lleva a observar -tal y como apunta

---

<sup>36</sup> Montserrat Baras apunta en torno al concepto de clase política de Mosca es su trabajo *“Las élites políticas”* que el autor estudia dicho concepto atendiendo a dos aspectos muy concretos como son la formación y la organización siendo ésta última la que le da el poder a la élite ya que por organización se entiende como el conjunto de procedimientos que emplean los individuos que pertenecen a la clase política (élite) para mantener su propia cohesión y ejercer su dominio sobre la masa, una unión que viene caracterizada por la conciencia de grupo, la coherencia de los integrantes del grupo y finalmente, la conspiración entendida ésta como un comportamiento mediante el cual los individuos se intentan perpetuar en el poder al coste que sea. La unidad del grupo en busca de unos objetivos es lo que hace que -en ocasiones- el grupo pequeño, pero poderoso, termine sometiendo al gran grupo. La unión en la organización se establece también a través de un sistema de cooptación o herencia en la posición de poder de los individuos del grupo que conforma la élite por el cual se imposibilita entrar al grupo a otros individuos que no pertenezcan a él. Véase: BARAS, M. (1991). *Op. cit.*, pp. 9-22.

<sup>37</sup> CISNEROS, ISIDRO H. (1996). *Op. cit.*, pp. 128 y 129.

<sup>38</sup> CISNEROS, ISIDRO H. (1996). *Op. cit.*, pp. 128 y 129.

<sup>39</sup> CISNEROS, ISIDRO H. (1996). *Op. cit.*, pp. 128 y 129.

<sup>40</sup> CISNEROS, ISIDRO H. (1996). *Op. cit.*, pp. 128 y 129.

Stoppino<sup>41</sup> - cómo Mosca distinguió desde el punto de vista político dos tipos de clases políticas: una primera, denominada “clase aristocrática” que se formaba mediante métodos hereditarios y la segunda, llamada “clase liberal-democrática” que se formaba con la participación del pueblo; mientras que por lo que respecta al aspecto organizacional, contemplaba también dos divisiones en grupos en función de la relación establecida entre las élites y la masa social de tal modo que una de ellas, era una organización “*de arriba hacia abajo*” (aristocrática) y la otra, una organización “*desde abajo hacia arriba*” (democrática). En este último aspecto organizacional, el carácter político de la teoría de clases hace que la organización dependa de la naturaleza de la clase política, de este modo -tal y como veremos en los siguientes epígrafes- Robert Michels plantea posteriormente y en relación a la visión presentada por Gaetano Mosca, el caso teórico contrario al anteponer la organización de la cual surge la élite o en su caso la oligarquía. Como se puede observar, la originalidad de la teoría política de Mosca consistió por ello -como también afirma Norberto Bobbio- en el fuerte realismo (su carácter empírico) que mostró y en el hecho de que se conformó como una revisión teórica clásica de las formas de gobierno formulada por Aristóteles y Platón en el sentido de que las tres formas clásicas de gobierno se sintetizan en la oligarquía<sup>42</sup>.

Al final de su vida, Mosca terminó por aceptar la importancia de la democracia y en la segunda edición de su obra central “*Elementi di Scienza Politica*”<sup>43</sup>, tal y como afirma Baras, revisó su planteamiento inicial sobre la democracia parlamentaria aceptando -además- que la clase política una vez en el poder podía ser relevada por otros individuos u otros grupos de poder que -por la preparación de sus individuos y su elevada formación- son dignos sucesores de la clase política en el gobierno, perpetuada a través de una consolidada y fuerte organización y en algunos casos, a través de la tradición social o familiar: “*Que la teoría abstracta de la democracia sea errónea*”, afirmaba Gaetano Mosca, “*no significa que la práctica de las democracias hayan de condenarse de pleno y desde todos los puntos de vista. La democracia, en la realidad de los hechos, ha sustituido un método de selección de la clase política por*

---

<sup>41</sup> STOPPINO, M. (1989). “Potere ed ‘elites’ politiche” en *L’analisi della politica* de A. Panebianco (Ed.). Bologna: Il Mulino, pp. 222-225.

<sup>42</sup> CISNEROS, ISIDRO H. (1996). *Op. cit.*, pp. 130. Véase también la siguiente referencia: “Teoría de las élites” en *Diccionario de Política*. México: Siglo XXI Editores, pp. 590-600.

<sup>43</sup> MOSCA, C. (1923). *Elementi di Scienza politica*. Bocca, 2ª edición.

*otro: y no puede decirse que la sustitución haya sido mala, especialmente si el nuevo criterio no se aplica de manera demasiado exclusiva y uniforme y otros lo atemperan. Debemos a la democracia, al menos en parte, el régimen de discusión en que vivimos; le debemos las principales libertades modernas: las de pensamiento, prensa, asociación. En la actualidad, el régimen libre de discusión es el único que permite a la clase renovarse, que la mantiene a raya, que la elimina casi automáticamente cuando no corresponde ya a los intereses del país”<sup>44</sup>.*

La asunción de que la élite pudiese evolucionar hacia una clase política más abierta donde los individuos pudieran acceder a ella por sus méritos y formación y no tanto por pertenecer a las familias o grupos que la conformaban incluso por tradición histórica, alineó a Gaetano Mosca -al final de sus días- con el planteamiento de élite que realizó posteriormente Wilfredo Pareto y que abordamos en el siguiente epígrafe.

### **2.1.1.1.3 Wilfredo Pareto: la socialización del concepto de élite**

El concepto de clase política y su teoría enunciados por Gaetano Mosca ha estado fundamentado -como hemos visto en el epígrafe anterior- sobre la idea del dominio de la masa social por parte de un grupo minoritario el cual una vez ha accedido al poder, gobierna la sociedad y se consolida -en el ejercicio de dicho poder- gracias a su estructura y cohesión interna las cuales convierten al grupo minoritario en un colectivo difícil de derrotar en la competición por el gobierno. Si reparamos en lo expuesto, Mosca considera que de la organización del grupo dominante depende en gran parte su perpetuidad en el poder, hasta el punto de considerar que la sucesión de la propia clase política y sus miembros se puede convertir en una cuestión hereditaria, al estar compuesto el grupo dominante por familias o individuos que han logrado consolidar su cuota de poder sobre la masa social de manera indiscutible e insustituible.

Tomando como fundamento la teoría de la clase social enunciada por Mosca y mostrándose también contrario a la democracia, a la acción de la masa social sobre el individuo y a la instauración del sufragio universal, Wilfredo Pareto enunció su teoría de las élites reinterpretando empíricamente el planteamiento de Gaetano Mosca y lo hizo a la luz de un enfoque de la naturaleza del hombre de carácter *darwiniano* en el cual se defendía que todo hombre nace con una serie de talentos, cualidades y

---

<sup>44</sup> MOSCA, G. (1912). *Op. cit.*, pp. 334-335.

aptitudes cuyo desarrollo -adecuado- le podían hacer llegar a alcanzar la excelencia y, con ello, convertirse en un individuo perteneciente a una élite social<sup>45</sup>.

Pareto fundamentó su teoría de las élites acuñando el término “élite” y socializándolo, considerando que las “élites” son aquellos grupos conformados por los mejores individuos especializados en una disciplina o profesión determinada, tal y como se desprende de sus palabras en su *“Tratado general de sociología”* donde afirma *“hagamos una clase con aquellos que poseen índices más elevados en el ramo de sus actividades, a la que daremos el nombre de clase elegida (élite)”*<sup>46</sup>. De esta manera, Wilfredo Pareto se deslindó de la teoría inicial de las clases políticas de Mosca y estableció una visión de la democracia en la que no sólo existía una clase política o una élite política sino que en una sociedad democrática moderna existían diversas élites como podían ser la élite económica, la élite cultural, la élite religiosa y/o la élite deportiva, entre otras. Determinó de este modo que no sólo había una élite política encargada -habitualmente- de dirigir la nación que ostentaba el poder sino que al reconocer la naturaleza diversa y múltiple de las élites Pareto destacó que los individuos -atendiendo a su formación y su profesión o vocación- podían conformar un grupo especializado en una materia o disciplina concreta con el suficiente poder como para actuar e influir en la sociedad a pesar de ser un grupo minoritario.

Wilfredo Pareto aportó además -sobre la teoría de las clases políticas de Gaetano Mosca- una interpretación diferente a la dada por el segundo en torno a la sustitución de las élites en el poder. Frente a la teoría de Mosca por la cual la élite política sólo se sustituye por tradición familiar de forma hereditaria entre los miembros que la componen, Pareto consideró que dado que las élites estaban conformadas por los mejores individuos, la sustitución dentro de las élites y entre las propias élites se realizaba de una manera natural atendiendo a una selección natural donde los mejores sustituirían a los ya mayores o amortizados en la élite enunciando así la denominada “teoría del equilibrio social”. Esta teoría fue expuesta por el autor italiano en su *“Tratado de sociología natural”* que fue publicado en el año 1916 y en él apuntó lo siguiente: *“La teoría del equilibrio social está basada en gran parte sobre el modo en que se combinan, se integran y se sustituyen las diversas clases de élites, de las cuales las principales son las políticas (cuyos dos polos son los políticos que usan la fuerza o los leones, y los que usan la astucia o los zorros); las económicas*

---

<sup>45</sup> PARETO, W. (1987). *Estudios sociológicos*. Madrid: Alianza Editorial.

<sup>46</sup> PARETO, W. (1916). *Tratado general de sociología*, cap. XI, párrafo 2013.



(cuyos dos polos son los especuladores y los rentistas) y las intelectuales (en que se contraponen continuamente los hombres de fe y los de ciencia)''<sup>47</sup>.

Centrándonos en la élite política que es el eje discursivo que nos ocupa, Pareto tomó de Maquiavelo las categorías políticas de los zorros y los leones para ilustrar las características de las élites gobernantes, configuradas en dos formas de gobernar que se comportaban como dos polos opuestos habitualmente en competencia por lograr alcanzar dicho poder. De este modo, Pareto calificaba a unos gobernantes que se caracterizaban por ser inteligentes, astutos y emprendedores como zorros (en un símil contemporáneo, se podría asimilar a los progresistas) ya que se atrevían a articular el cambio y se caracterizaban por ser valientes y tener capacidad para afrontar las novedades y los periodos convulsos. Esta élite política trataba de ganar siempre el consentimiento de los gobernados pero a pesar de todo lo expuesto, en ocasiones no se mostraban con convicciones sólidas lo que los podía mostrar como élites que no estaban preparadas para gobernar por la fuerza cuando se tratara de defender posiciones muy arraigadas. Todo ello suponía un *hándicap* a la hora de tratar de alcanzar acuerdos, pactos e imponer -llegado el momento- su visión de la acción política porque se mostraban débiles o volubles, lo que podía poner en peligro su continuidad al frente del poder. Por lo que respecta a los leones (en un símil contemporáneo, se podría asimilar a los conservadores) estos los caracterizaba como aquellos gobernantes que se mostraban con un comportamiento que era todo lo contrario a los zorros, ya que eran partidarios no tanto de la improvisación o el emprendedurismo sino que apostaban por mantener un *statu quo* respecto al Estado y a la sociedad civil, defendiendo el orden, la religión y la ortodoxia política. Desde el punto de vista de Pareto eran gobernantes que se mostraban carentes de creatividad, emotividad, humanidad -en definitiva- lo que les hacía recurrir a la fuerza para alcanzar o mantener su posición de poder. Como se puede comprobar, ambos modelos de élite política eran excluyentes por antagónicos, lo que convertía el hecho de alcanzar el poder o el gobierno en una competición entre los dos tipos de élite, de tal modo que se producía una alternancia en el poder propiciando una remodelación de la élite gobernante y una circulación de los individuos políticos que rompía así con el carácter hereditario del poder que estableció Gaetano Mosca en su teoría de la clases<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Citado por Norberto Bobbio en el trabajo "Teoría de las élites" en *Diccionario de Política, Op. cit.*, p. 592. Una compilación parcial de los escritos de Wilfredo Pareto se encuentra disponible en lengua española en la obra PARETO, V. (1987). *Escritos sociológicos*. Madrid, Alianza Editorial.

<sup>48</sup> GONZALO, E. Y REQUEJO, F. (2015). *Op. cit.*, pp. 278-279.

#### 2.1.1.1.4 Robert Michels: las élites en la organización política

El tercer teórico clásico del elitismo, también perteneciente a la “*Escuela Italiana del Elitismo*” es Robert Michels quien sobre los mismos conceptos contrarios a la democracia, al sufragio universal y al papel de la masa social sobre el individuo, estudió las élites dentro del propio partido político desarrollando un estudio empírico sobre el “partido de masas”. Tomando como objeto de su investigación el Partido Socialdemócrata Alemán analizó la formación de las oligarquías en las organizaciones, explicándolo a través de su teoría científica de la “ley de hierro de la oligarquía”<sup>49</sup>.

Frente al planteamiento de Gaetano Mosca que defiende que es la élite quien determina la organización, Robert Michels defiende que es la organización la que por su supervivencia y buen funcionamiento determina la existencia de la élite ya que en dicha teoría concluyó que para poder desarrollar el poder dentro de una formación (extensible al gobierno de una nación) era preciso que una minoría terminase por ejercer el poder sobre el resto del grupo o de la población. Esta investigación desarrollada por Michels demostró que la necesidad de éxito y persistencia de las diversas organizaciones terminaba y aún hoy termina -casi siempre- con la formación de oligarquías en su interior, una idea extensible a la democracia puesto que Michels sostiene que el propio sistema democrático lleva a ejercer el poder a través de una oligarquía<sup>50</sup>.

Además de la “ley de hierro de la oligarquía” Michels analizó y revisó la teoría del equilibrio social de Pareto apuntando, desde el estudio empírico que él realizó, que

---

<sup>49</sup> La “*ley de hierro de la oligarquía*” enunciada por Robert Michels explica el comportamiento del partido político socialdemócrata alemán en el cual descubre cómo en una estructura organizativa compleja como puede ser una formación política, ésta termina siendo gobernada por una minoría de individuos en los que se encuentra concentrado todo el poder, de tal modo que son estos individuos los que dirigen el partido político, convirtiéndose éste en un partido oligárquico incapaz de funcionar mediante la democracia interna. La paradoja que encierra la “*ley de hierro de la oligarquía*” formulada por Michels es que mientras que la sociedad necesita de la organización de muchos de los aspectos comunes y apuesta por una democracia para su gobierno, las organizaciones políticas que forman parte de esta sociedad democrática presentan en su seno un comportamiento oligárquico, recayendo la dirección/gestión del partido político en un grupo minoritario de individuos que están especializados y cualificados para ello y haciendo que -como hemos apuntado- unos pocos gobiernen al conjunto del partido político u organización. Michels concluyó tras su estudio que ningún partido u organización es democrática porque según él “*la organización implica la tendencia a la oligarquía. En toda organización, ya sea un partido político, de gremio profesional u otra asociación de ese tipo, se manifiesta la tendencia aristocrática con toda claridad. (...) La organización es la que da origen al dominio de los elegidos sobre los electores, de los mandatarios sobre los mandantes, de los delegados sobre los que delegan. Quien dice organización, dice oligarquía*”. Resulta curioso que para poder desarrollar un comportamiento democrático en la sociedad finalmente ésta tenga que estar dirigida por formaciones que presentan comportamientos no democráticos, antes bien, oligárquicos. Véase en MICHELS, R. (2010). *Los partidos políticos*. Madrid: Amorrortu, vol. 1 y 2.

<sup>50</sup> MICHELS, R. (1993). *Studi sulla democrazia e sull'autorità*. Napoles: La Nuova Italia, pp. 58-59.

el circuito de circulación de las élites planteado por Pareto no se daba solamente en una de las élites -la política- sino que se podía dar en todas y cada una de las élites existentes en una sociedad. Desde su punto de vista una élite no era sustituida completamente por otra nueva y además, consideraba que la existencia de varios circuitos no hacía posible un encadenamiento continuo entre élites sino que cada cual se modificaba según su evolución, lo que hacía difícil -por otro lado- que existiera una progresión entre élites y un *continuum* que facilitase el que un individuo de una clase inferior terminase en una élite de nivel superior y al revés, que un individuo perteneciente a una élite superior terminase en un nivel inferior. Para él, la circulación de las élites no abarcaba toda la estructura social sino que podía estar circunscrita a una sola clase social, la superior, y eventualmente abrirse a algunos elementos de las clases medias. De acuerdo con esta perspectiva, Robert Michels planteó que la clase gobernante estaba formada por dos partes: una élite y una aristocracia, de tal modo que la primera es una élite que no cede el poder por ningún motivo ni acepta ser desplazada de los puestos clave de poder, y en cuanto al modo de gobernar, el autor se sirvió de tres tipos de aristocracias: una aristocracia de burócratas, una de intelectuales y otra de empresarios, en las cuales sí que estaba presente la circulación de individuos entre élites<sup>51</sup>.

### **2.1.1.2 El elitismo democrático: Max Weber y Joseph A. Schumpeter**

La teoría clásica de las élites desarrollada principalmente por Mosca, Pareto y Michels tuvo su continuidad en los estudios que desarrollaron el sociólogo alemán Max Weber y el economista austriaco Joseph Schumpeter. Los dos investigadores desarrollaron la teoría democrática de las élites en la que analizaron la importancia de la democracia y el papel de las élites en el gobierno de la masa social, revisando los postulados de los integrantes de la “*Escuela Italiana del Elitismo*” y los fundamentos del concepto de democracia desarrollado a lo largo del siglo XVIII.

Ambos autores presentaron en sus respectivos análisis de la democracia puntos en común que los hicieron protagonistas de una corriente de pensamiento político en la que se consideraba que la democracia debía ser analizada no desde un aspecto idealizado como lo fue el concepto de democracia del siglo XVIII -fundamentado

---

<sup>51</sup> GARCÍA JURADO, R. (1987). *Op. cit.*, p. 128.

sobre el bien común, la voluntad general y el comportamiento racional de los individuos- sino que consideraron la necesidad de realizar un análisis empírico de la democracia mucho más ajustado a la realidad. Este estudio de la democracia cuestionó los postulados del concepto de democracia del siglo XVIII y conceptualizó la “democracia real” como un medio y un sistema de reglas mediante las cuales las élites y los líderes políticos intentaban alcanzar el poder en el Gobierno a través de la competición política.

Para los dos investigadores, los postulados de la “democracia ideal” -el bien común, la voluntad general y el comportamiento racional de los individuos- eran ideas que no se correspondían con la realidad, ya que el comportamiento de los ciudadanos era habitualmente un comportamiento egoísta en defensa de sus intereses ya fueran intereses particulares o bien intereses grupales, donde en este último caso el objetivo final de los grupos era alcanzar el poder para gestionar y someter al resto de individuos. Como es lógico pensar, este comportamiento hacía imposible alcanzar un acuerdo de todos los ciudadanos en aras del interés general, resultaba una irrealidad tal y como se consideraba que era la democracia en el siglo XVIII, ya que el individuo siempre se comportaba como alguien que estaba dispuesto a defender sus intereses personales sin tener en cuenta -habitualmente- el interés general ni los objetivos comunes.

Tanto para Weber como para Schumpeter la política real era entendida como una pugna por el poder, el cual servía para imponer la voluntad de quienes lo alcanzaban al resto de individuos, de tal forma que era la dominación de unos pocos sobre otros -de los pequeños grupos llamados élites sobre la masa- el objetivo último a alcanzar por aquellos que entraban en la competición política. En este sentido, los dos investigadores coincidieron en destacar la importancia de las élites políticas y el liderazgo político en sí mismo.

Al considerar la democracia real como una competición por el poder en el Gobierno, ambos comprobaron cómo ésta se convertía en un proceso de selección mediante el cual, los partidos y líderes políticos eran sometidos a un escrutinio por parte de los ciudadanos en el que al final sólo el mejor o los mejores eran los elegidos para gobernar. De esta manera, los dos defendieron también la llamada “ley del pequeño número” (en referencia a las élites) por la que la masa no era finalmente la que gobernaba directamente para lograr el bien común -como enunciaban los postulados de la democracia ideal del siglo XVIII- sino que era la élite la que al

alcanzar el poder terminaba por dominar y gobernar a la masa. Esta última tenía como cometidos: 1) un papel activo en el sistema democrático reflejado en la capacidad de poder elegir a quienes les iban a gobernar a través de los procesos y convocatorias electorales y 2) seguir las iniciativas que eran propuestas por los gobernantes ya que, desde la visión de Weber y Schumpeter, éste era el único sistema que podía funcionar en una democracia.

En su esencia, ambos defendían una democracia parlamentaria representativa en la que el gobierno es ejercido por un grupo pequeño en representación de la masa. Su teoría democrática de las élites podemos afirmar que no es más que la síntesis y esencia -en definitiva- de las democracias contemporáneas parlamentarias. Una democracia que no es el gobierno del pueblo sino el gobierno con el consentimiento del pueblo. Una democracia considerada como un sistema de reglas cuyo objetivo es garantizar el control del poder político en manos de una minoría y no el autogobierno del pueblo, que fue postulado en el concepto de democracia planteado por los investigadores del siglo XVIII.

El elitismo -implícito en la idea de gobierno representativo-, la defensa del pluralismo, la limitación del ejercicio del poder, la eficacia en la gestión económica y el papel del Estado como garantía para que cada individuo pueda desarrollar su proyecto vital en un marco democrático son también cuestiones que estudiaron ambos científicos en su teoría democrática de las élites donde -como hemos apuntado- revisaron el modelo de “democracia ideal” del siglo XVIII adaptándolo a la realidad democrática de su tiempo, haciendo evolucionar el estudio de la democracia dentro del ámbito de las Ciencias Políticas desde una democracia teórica hacia el análisis y la reflexión en torno a una democracia real o realista.

#### **2.1.1.2.1 Max Weber: élites oligárquicas y burocracia**

La extensa y prolífica obra científica del sociólogo y politólogo alemán Max Weber en la que destacan trabajos como “*El político y el científico*”<sup>52</sup>, “*Ensayos de sociología contemporánea*”<sup>53</sup>, “*Escritos políticos*”<sup>54</sup>, “*Sobre las teorías de las ciencias*

---

<sup>52</sup> WEBER, M. (2012). *El político y el científico*. Madrid: Alianza Editorial.

<sup>53</sup> WEBER, M. (1972). *Ensayos de sociología contemporánea*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca S.A.

<sup>54</sup> WEBER, M. (2000). *Escritos políticos*. Madrid: Alianza Editorial.

*sociales*”<sup>55</sup> y “*Economía y sociedad*”<sup>56</sup>, centró sus estudios principalmente en torno a los conceptos de democracia real, el estudio del poder de las élites y cómo alcanzaban éstas el mismo, la dominación y el poder del Estado sobre la masa, el comportamiento oligárquico de las organizaciones políticas y por primera vez, en su obra es donde se acuña el concepto de “político profesional” para definir a aquellos individuos que dedicaban sus esfuerzos para gobernar a la sociedad y alcanzar el bien común para la misma.

En una línea de pensamiento muy continuista respecto a los teóricos elitistas clásicos -Mosca, Pareto y Michels- el sociólogo alemán se posicionó en contra de la acción e influencia de la masa sobre el individuo y aunque aceptó -por inevitable- la instauración del sufragio universal como un elemento que forma parte de la naturaleza del Estado moderno y es intrínseco a las propias instituciones modernas, consideró que el sufragio universal no implicaba necesariamente que las masas se autogobernasen.

Weber defendió abiertamente que para que el sistema democrático funcionase seguiría siendo necesario que el poder estuviese en manos de un grupo minoritario, la élite, tal y como él mismo afirmaba: “*la acción política se rige siempre por el principio del pequeño número, esto es, el de la superior capacidad política de maniobra de los pequeños grupos dirigentes*”<sup>57</sup>. La democracia quedaba de este modo regida bajo la “ley del pequeño número” y definida como el medio gracias al cual, la masa se regía bajo un orden institucional y unas reglas que posibilitaban una convivencia entre individuos -racional y en paz- gobernada por una élite y en la que sólo los mejores, podían ejercer el poder y la dominación sobre la masa<sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> WEBER, M. (1971). *Sobre las teorías de las ciencias sociales*. Madrid: Editorial Península.

<sup>56</sup> WEBER, M. (2014). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

<sup>57</sup> WEBER, M. (1967a). “Sistema electoral y democracia en Alemania” en *Escritos políticos*, M. Weber. Madrid: Alianza Editorial, 2000, pp. 167-217.

<sup>58</sup> En “*Sociología del poder. Los tipos de dominación*” encontramos en la introducción a esta edición dirigida por Joaquín Abellán una explicación amplia y muy clara sobre lo que significa dominación en Weber y su correlato o traducción al español. En España el término “dominación” posee un significado que podríamos calificar en ocasiones de peyorativo y muy negativo ya que por “dominación” consideramos el sometimiento del individuo, el “*poder o ascendiente que se ejerce sobre otra u otras personas*”. En cambio en la terminología de Weber, el autor emplea dos términos diferentes en su lengua materna para explicar dos tipos de poder: por un lado, él utiliza el término “*macht*” para hacer referencia al poder genérico e indeterminado de alguien para imponerse a otra persona incluso en contra de oposición y/o voluntad, lo que en nuestro idioma español sería el concepto de dominación o sometimiento; mientras que el término “*herrschaft*” define un tipo específico de poder que se entiende como una relación de mando-obediencia en la que quien manda puede contar con la obediencia de los otros, por existir por parte de quienes prestan dicha obediencia un motivo para hacerlo. En este sentido “*herrschaft*” hace referencia al concepto de poder legítimo de quien emite mandato, lo que en español precisamente vendría correlacionado con el poder del Estado o de la organización o de los líderes, sean de la naturaleza que sean. Podríamos establecer que es un poder ejercido sobre la masa por consentimiento de ésta, por ejemplo, el poder del Gobierno sobre la sociedad, el cual es ejercido por un partido político que ha sido elegido en la urnas por los ciudadanos con el objetivo de

El concepto de poder y la dominación del Estado sobre los ciudadanos fue en Weber uno de los ejes fundamentales de su pensamiento político. Ambas ideas, poder y dominación, se abordaron en trabajos como “*Sociología del poder. Los tipos de dominación*”<sup>59</sup>, “*El político y el científico*”<sup>60</sup> o bien “*La política como profesión*”<sup>61</sup> siendo en “*Sociología del poder. Los tipos de dominación*” donde se recoge una amplia y completa exposición de su teoría. Al hablar de dominación en Max Weber se está haciendo referencia al poder que ejerce el gobierno sobre la masa, la cual obedece el mandato del gobierno. Esta dominación es definida como dominación legal o legítima y según apunta en “*Sociología del poder. Los tipos de dominación*” puede ser:

- de *índole racional*, basada en la legalidad del ordenamiento establecido y del derecho a dar órdenes por parte de quienes tengan la competencia para ejercer la dominación según ese ordenamiento (dominación legal);
- de *índole tradicional*, basada en la creencia usual en el carácter sagrado de tradiciones existentes desde siempre y en la legitimidad de los competentes para ejercer la autoridad en virtud de esas tradiciones (dominación tradicional) y, finalmente,
- de *índole carismática*, basada en la entrega extraordinaria a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona (líder carismático) y del ordenamiento creado o revelado por esta persona (dominación carismática).

Como se puede comprobar, en el caso de la dominación legal, la obediencia se presta a un ordenamiento legal impersonal y objetivo y a las personas establecidas por ese ordenamiento en virtud de la legalidad formal de sus órdenes y dentro del ámbito de esas personas; en el caso de la dominación tradicional, queda vinculada a la tradición en virtud de la lealtad personal, y en el caso de la dominación carismática, se obedece

---

constituir un Ejecutivo mediante el cual gobernar la sociedad, el país, la región o la ciudad. No es aventurado afirmar que la traducción de dominación en el pensamiento de Weber es en español el término o idea de poder del Estado, sin tener por tanto ese sentido peyorativo o negativo que se le atribuye al término “dominación” -como sometimiento no consentido- en el idioma español. Se podría considerar que el término “macht” califica al llamado “mero poder” y el término “herrschaft” califica al denominado “poder legítimo”. Véase: WEBER, M. (2012). *Sociología del poder. Los tipos de dominación*. Madrid: Alianza Editorial, pp. 13-20.

<sup>59</sup> WEBER, M. (2012). *Op. cit.*

<sup>60</sup> WEBER, M. (2012). *Op. cit.*

<sup>61</sup> WEBER, M. (2007). *La política como profesión*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva. Edición de Joaquín Abellán.

al líder con cualidades carismáticas en cuanto que se confía en la persona carismática por su heroísmo, revelación o ejemplaridad dentro del ámbito en el que se inscribe la creencia en el carisma del líder<sup>62</sup>.

Para acceder al poder, la sociedad se ve envuelta en una lucha por alcanzarlo en el que se confrontan los líderes y los partidos políticos (élites democráticas) dentro de un proceso de elección en el que, al final, el voto del ciudadano es el que determina quien será la élite que gobernará -en representación del pueblo- al propio pueblo. La democracia es, en este sentido, no sólo un fin último ideal que sólo busca alcanzar el bien común determinado por los ciudadanos -tal y como era considerada en el siglo XVIII- sino que es un medio, un conjunto de reglas que sirve para arbitrar y articular la sociedad, los individuos y la competición política por el poder. El sistema democrático actúa como un proceso de selección de políticos en el que sólo los mejores serán los que podrán tener acceso al poder, gracias a la confianza depositada en ellos por parte de los individuos que integran la sociedad. Será responsabilidad de la élite en el Gobierno ejercer el mandato recibido de los ciudadanos con el fin de alcanzar el bien común.

El pensamiento político de Weber también centró su análisis en otros aspectos relacionados con la democracia real de su tiempo, reflexionando en torno a tres aspectos que consideró determinantes para la misma y para la política: la burocracia existente en el Estado y en las organizaciones, la *oligarquización* de los partidos políticos como consecuencia de dicha burocracia y finalmente, el surgimiento del “político profesional”.

Para Weber una de las dominaciones más perversas que se podían producir en la democracia era la que provenía del aparato burocrático del Estado y de las organizaciones políticas, principalmente. Aún a pesar de mostrarse partidario de la necesidad de una élite política y de la necesidad de la existencia de la burocracia en el Estado para poder desarrollar de una manera eficaz la gestión de la sociedad y el gobierno de la nación, controlar el poder que podía llegar a alcanzar la élite burócrata dentro del Estado y por extensión dentro de la nación y sobre los ciudadanos, era uno de los principales problemas y preocupaciones sobre los que reflexionó en su obra científica.

---

<sup>62</sup> WEBER, M. (2012). *Op. cit.*, pp. 75.



Weber consideraba que la existencia de la burocracia era necesaria pero al mismo tiempo era preciso preservar el individualismo del ciudadano y la libertad frente al poder que podía llegar a desplegar la burocracia del Estado. En este sentido y ante este posible problema, el autor planteó la necesidad de existir un Parlamento fuerte, mediante el cual se pudiese controlar y fiscalizar la acción de la élite burocrática ya que si esto no sucedía el Estado de masas podría convertir la democracia en un Gobierno de funcionarios. Por ello, la única alternativa para evitar la dominación burocrática incontrolada era el desarrollo del parlamentarismo, el cual servía -entre otras cuestiones- para controlar el aparato burócrata del Estado y mantener bajo control el posible dominio que, en un momento dado, pudieran ejercer los funcionarios del Estado sobre la propia sociedad.

La aparición de la burocracia en el Estado tuvo como consecuencia la creciente *oligarquización* de las organizaciones y, entre ellas, los partidos políticos. Como él apunta en su artículo “*Sistema electoral y democracia en Alemania*”: “*atendiendo a su estructura interna, y a medida que aumenta el grado de racionalización de las técnicas electorales, todos los partidos han ido pasando a una forma burocrática de organización*”<sup>63</sup> lo que hizo, en ese momento de la historia política alemana, que los partidos políticos comenzasen a variar sus estructuras organizativas hacia unos organigramas mucho más complejos con los que desarrollar la actividad política.

Al instaurarse el sufragio universal como una cuestión característica del Estado moderno, se asistió –tal y como ya hemos expuesto- a una evolución de la democracia en la que ésta se convirtió en el medio por el cual se establecieron las reglas oportunas para poder desarrollar de una manera correcta la competición política entre las élites por la consecución del poder. Esto hizo que los partidos tuviesen que evolucionar, como si de unas empresas se tratara, para poder funcionar de manera más efectiva y así poder hacer frente -con garantías- a los adversarios políticos que también pugnaban por el Gobierno. La nueva estructura de los partidos políticos y la aparición de la burocracia llevó indefectiblemente a la aplicación de nuevas normas y modos de gestionar la política en el seno de las organizaciones políticas que persiguieron, sobre todo, la cohesión de sus integrantes a la hora de desarrollar sus acciones políticas en el caso de los partidos políticos y el control de la burocracia del Estado, en el caso de la segunda. La *oligarquización* de los partidos políticos y la burocracia exigió que para el

---

<sup>63</sup> WEBER, M. (1967a). *Op. cit.*, p. 137.

ejercicio de su actividad política se requiriese de los líderes políticos una mayor profesionalización, lo que nos aboca a otra de las ideas más interesantes desarrolladas por Weber en su pensamiento político, como es el concepto de “político profesional”.

Este defendió la necesidad de políticos profesionales vocacionales que fueran capaces de afrontar el liderazgo que exigían las circunstancias con dos objetivos por cumplir. Por un lado, controlar la Administración, pues de no ser así, las decisiones políticas pasarían a depender directamente de los burócratas y con ello, la nación pasaría a estar gobernada por los funcionarios burócratas que serían los que terminarían por actuar como una élite sometiendo a los ciudadanos bajo el poder de una oligarquía y en detrimento de la democracia. Pero además, en segundo lugar la profesionalización de los políticos se hacía necesaria para hacer frente a las obligaciones que exigía el nuevo modo de ejercer la acción política tanto en la propia sociedad como dentro de los propios partidos políticos y en el proceso electoral donde se competía contra las élites adversarias por el poder del Gobierno<sup>64</sup>.

Su teoría en torno a cómo debería ser el “político profesional” quedó recogida en su trabajo *“La política como profesión”* si bien en *“El político y el científico”*<sup>65</sup> también lo abordó con similares planteamientos. En ambas obras analizó quiénes eran los perfiles que podrían desempeñar la profesión política con mayor éxito así como el modo en el que realmente debería ser elegido el líder político deteniéndose especialmente en esta última cuestión ya que el proceso de selección del líder político entroncaba directamente con la concepción -que él tuvo y defendió- de “democracia real” como medio y conjunto de reglas mediante las cuales la ciudadanía elegía a su Gobierno.

---

<sup>64</sup> En *“La política como profesión”* y en *“El político y el científico”*, Max Weber también estudia por primera vez la relación que se establece a la fuerza entre el cuerpo de funcionarios del Estado y los políticos que gobierna, advirtiendo de las posibles confrontaciones que se pueden producir entre ambos ya que mientras que los funcionarios se muestran garantes del propio Estado, los políticos -por gobernar- pueden querer violentar el buen funcionamiento de la Administración sin tener en cuenta las consecuencias que dichas acciones pueden tener. En este sentido, Weber ya advierte de estos peligros que se pueden dar en la relación entre la élite de funcionarios y la élite política y efectúa además una distinción muy clarificadora de ambos colectivos dentro del sistema democrático al considerar a la élite de funcionarios como la élite del Estado y a los políticos como la élite del Parlamento, dos colectivos de origen distinto y con intereses que pueden llegar a estar -en el devenir diario de la propia democracia- contrapuestos. Véase en ambas obras: WEBER, M. (2007). *Op. cit.*; y en WEBER, M. (2012). *Op. cit.*

<sup>65</sup> En su obra, *“La política como profesión”*, Max Weber expone una amplia y completa reflexión sobre las condiciones en las que se desarrolla la actividad política, el concepto de política, el concepto de Estado, la dominación, la idea de Estado moderno, así como también aborda la diferencia entre *“vivir de la política”* y *“vivir para la política”*, la evolución de los partidos políticos en Inglaterra, Alemania y Estados Unidos -donde reside parte de sus fundamentos para defender la idea de “político profesional” y “oligarquización de los partidos políticos”- y además también expone el perfil idóneo del político, al cual le atribuye como cualidades esenciales: la pasión, la responsabilidad en el ejercicio de su acción política y el sentido de la distancia con respecto a sí mismo y a las cosas o lo que es lo mismo, el realismo para poder desarrollar su actividad política en función de la realidad y no en función de modelos teóricos de democracia o de política. Véase: WEBER, M. (2007). *Op. cit.*

En este sentido, en un primer momento Weber defendió en su pensamiento político que los líderes políticos deberían ser seleccionados por los miembros que conformaban el Parlamento, al defender que la democracia parlamentaria -basada en la confianza en las instituciones- constituían la mejor garantía para la selección de un líder eficaz. Posteriormente y tal y como hemos apuntado, la *oligarquización* de los partidos políticos supuso obligatoriamente el que también en el seno de los propios partidos se desarrollase un proceso de selección de candidatos a liderar la propia política de partido, al tiempo que se comenzaban a desarrollar estrategias para formar a los individuos para liderar no sólo el partido sino asumir el proceso electoral con garantías de ganar la competición política y alcanzar el poder.

La confrontación de ambas realidades -igualmente válidas y legítimas para elegir a los líderes políticos- llevó a plantear la actividad política como una vocación profesional, puesto que la especialización de los partidos políticos, la complejidad de la propia sociedad y la realidad de los individuos junto a la burocracia del Estado, obligó a buscar aquellos líderes que entre los propios políticos, fueran también incluso una nueva élite. Ante esta realidad, Max Weber presentó en su pensamiento -al final de sus días- una dicotomía ya que mientras en un primer momento, se mostró favorable a la elección del líder desde el Parlamento por considerar a éste último como el mejor medio para seleccionar a la mejor élite política; con el paso del tiempo su punto de vista viró hacia una elección del líder político que fuera efectuada por los ciudadanos. De este modo, en sus días finales, Max Weber terminó por defender la democracia directa frente a la democracia representativa desarrollada por la élites, considerando la democracia directa como el mejor medio por el cual se podría elegir un gobernante. En definitiva, un líder político profesional elegido por el pueblo -un líder plebiscitario- y no por el Parlamento donde, a su juicio, a la hora de elegir al gobernante prevalecían los intereses partidistas antes que los intereses del pueblo.

El pensamiento de Weber marcó un nuevo camino en el estudio de la democracia y de las élites dentro de la Ciencia Política suponiendo el fundamento y la base para el desarrollo de nuevas corrientes de pensamiento político que se fueron impulsando a partir de él. Estas nuevas corrientes fueron profundizando en el estudio de la propia democracia, los sistemas de partidos, el liderazgo político, los procesos electorales, el comportamiento de los electores y las estructuras de las propias organizaciones, teniendo en el economista Joseph Schumpeter uno de sus inmediatos continuadores y cuyo pensamiento abordamos -en sus ejes esenciales- a continuación.

### 2.1.1.2.2 Joseph Schumpeter: la democracia como competencia

Junto a Max Weber y su estudio de las élites, la burocracia y la democracia, el otro autor perteneciente a la corriente de la teoría democrática de las élites es, como hemos avanzado anteriormente, el economista austriaco Joseph Schumpeter. En la historia de la ciencia política se puede hablar de un antes y un después de Schumpeter, ya que él es uno de los primeros investigadores que establece una teoría normativa de la democracia cuya importancia e influencia se hará notar en las posteriores teorías de la elección racional y teorías económicas de la democracia que fueron desarrolladas por autores como Arrow, Downs, Buchanan y Tullock los cuales analizaron la idea de democracia desde el punto de vista económico aplicando los postulados de la Economía a la Ciencia Política.

En su obra “*Capitalismo, socialismo y democracia*”<sup>66</sup>, Schumpeter desarrolla gran parte de su pensamiento teórico de la democracia, descubriéndose como uno de los primeros investigadores en establecer una distinción clara entre la teoría clásica de la democracia que se desarrolló en el siglo XVIII y fue descrita como “democracia ideal” y su visión particular de la democracia que -fundamentada sobre el análisis empírico- calificó como “democracia real o realista”.

Los postulados de la teoría clásica de la democracia consideraba la democracia cómo un método para generar decisiones políticas a partir de las nociones de bien común y voluntad popular ya que la democracia era entendida como la forma mediante la cual los individuos adoptaban decisiones de carácter político buscando alcanzar el bien común. Era el sistema institucional donde se dejaba a los ciudadanos decidir por sí mismos aquellas cuestiones que afectaban a todos, mediante la elección de los representantes que iban a hacer efectiva la voluntad popular, tal y como afirmaba en la mencionada obra, Schumpeter lo definía así: “*la filosofía de la democracia del siglo XVIII puede ser comprendida en la siguiente definición, el método democrático es aquel sistema institucional de gestación de las decisiones políticas que realiza el bien común, dejando al pueblo decidir por sí mismo las cuestiones en litigio mediante la elección de los individuos que han de congregarse para llevar a cabo la voluntad*”<sup>67</sup>. Como se puede fácilmente comprobar la definición de democracia recogía en su esencia la idea de soberanía nacional y la creencia de que los ciudadanos se

---

<sup>66</sup> SCHUMPETER, J. A. (1942) [1984]. *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Editorial Página Indómita.

<sup>67</sup> SCHUMPETER, J. A. (1942) [1984]. *Op. cit.*, p. 312.

comportaban atendiendo al cumplimiento de un contrato de conveniencia mutua entre individuos libres y racionales que se muestran capaces de discernir una idea del bien común o del interés general.

Esta visión de la democracia era considerada por Schumpeter como un modo de ver la democracia que no correspondía con la realidad social ni con el comportamiento habitual de los ciudadanos y de los propios políticos ya que, desde su punto de vista, la definición de democracia que se formuló a lo largo del siglo XVIII mostró un concepto de “democracia ideal” fundamentada sobre el bien común, la voluntad popular y la racionalidad del votante/ciudadano, que no se correspondían con la realidad.

Para Schumpeter la idea de bien común en democracia no existía porque dicha idea implicaba que todos los individuos mostraran las mismas preferencias e intereses. En una sociedad tan compleja resultaba prácticamente imposible que se pudiese llegar a un acuerdo de todos los individuos con el fin de alcanzar un objetivo común, ya que difícilmente todos los ciudadanos podían tener un mismo punto de vista, preferencias, valores, principios u objetivos. Por esta razón, el acuerdo entre todos los ciudadanos era muy complicado de lograr porque implicaba además un comportamiento racional en el individuo, buscando adoptar aquellas decisiones que posibilitaran poder alcanzar el bien común. Este comportamiento racional habitualmente no se daba en los individuos puesto que cada uno presentaba unas preferencias y valores personales que podían o no coincidir con el resto. Se producía así una confrontación entre el interés personal de cada individuo y lo que se pensaba podía ser bueno para el conjunto de la sociedad.

Este planteamiento además, invalidaba también la existencia en democracia de la idea del interés general de la ciudadanía puesto que resultaba difícil lograr que todos los individuos pudieran ponerse de acuerdo en cuestiones donde cada uno de ellos mostraba intereses, creencias o principios diferentes, lo que imposibilitaba cualquier acción en común. Para Schumpeter los individuos no decidían pensando en el beneficio social sino que siempre lo hacían desde un punto de vista e interés personal. No obstante, si en algunas situaciones el bien común podía ser definido concretamente, tampoco ello era garantía de un acuerdo total entre los individuos ya que podían surgir discrepancias en torno al modo de lograr dicho bien común y también podía darse alguna situación en la que el bien común no satisficiera los

intereses personales de los ciudadanos, con lo que nuevamente el acuerdo resultaba difícil y la confrontación era muy probable.

Ante esta crítica a la teoría clásica de la democracia, Schumpeter concluye que si los ciudadanos no pueden resolver los problemas relacionados con el futuro de la sociedad, éstos deberían ser resueltos por unas instancias (élites democráticas) que facultadas para gobernar, intentarían desarrollar políticas que buscaran alcanzar el bien común: *“en el caso de la democracia directa, el pueblo como tal no puede gobernar ni regir plenamente (...) Más allá de la democracia directa hay una infinita riqueza de formas posibles en las que el pueblo puede tomar parte de los negocios del Gobierno o influir o intervenir a los que efectivamente gobiernan”*<sup>68</sup> estableciendo así una nueva definición de democracia basada en el comportamiento real de la sociedad que quedó definida como *“aquel sistema institucional para llegar a las decisiones políticas, en el que los individuos adquieren el poder de decidir por medio de una lucha de competencia por el voto del pueblo”*<sup>69</sup>. Para Schumpeter puesto que *“las riendas del gobierno deben ser entregadas a los individuos o equipos que disponen de un apoyo electoral más poderoso que los demás que entran en competencia”*<sup>70</sup> y dado que *“la democracia significa tan sólo que el pueblo está dispuesto a aceptar o a rechazar a los hombres que han de gobernarle”*<sup>71</sup>, el sistema democrático real queda caracterizado por una relación entre la masa y las élites en las que éstas últimas compiten entre sí para lograr el voto de los individuos y alcanzar así el poder y el Gobierno.

La democracia es vista, por tanto, como un sistema democrático que no consiste en el gobierno del pueblo sino más bien en el gobierno de las élites, las cuales compiten para obtener la legitimidad de gobernar el pueblo. Se reduce así la democracia a un pluralismo partidista donde cada formación política crea su propia élite para disputar el poder, en competencia con las élites de los otros partidos políticos. Unas élites que por su especialización serán más aptas para gestionar y gobernar la sociedad en nombre de los ciudadanos, atendiendo a la confianza que la mayoría de ellos han depositado en la élite ganadora. Esta visión de la democracia favorece además, la división de poderes y la profesionalización de la política, tal y

---

<sup>68</sup> SCHUMPETER, J. A. (1942) [1984]. *Op. cit.*, p. 316 y 317.

<sup>69</sup> SCHUMPETER, J. A. (1942) [1984]. *Op. cit.*, p. 343.

<sup>70</sup> SCHUMPETER, J. A. (1942) [1984]. *Op. cit.*, p. 348.

<sup>71</sup> SCHUMPETER, J. A. (1942) [1984]. *Op. cit.*, p. 362.

como apuntaba Max Weber, convirtiendo a la masa -que es electora- y a las élites en actores políticos de un proceso electoral que rige la competencia entre los partidos y líderes políticos por conseguir el voto del ciudadano. Una competencia política en la que todos los agentes políticos y sociales quedan sometidos a unas reglas que son aceptadas por todos y que establecen a su vez, las bases del propio sistema de partidos. Schumpeter caracteriza la democracia real en base a los siguientes puntos:

- 1) establece una analogía entre la competencia por el liderazgo y la competencia económica, la cual revela una variedad de caminos en los que esta competición puede expresarse;
- 2) refleja la relación entre democracia y libertad individual, dado que la competición presupone libertad de expresión y de prensa para que la gente pueda escoger sus líderes;
- 3) señala un criterio de distinción entre los Gobiernos democráticos y los que no lo son;
- 4) evita el problema de igualar la voluntad del pueblo con la voluntad de una mayoría de personas;
- 5) incluye la inevitabilidad de fenómenos competitivos fraudulentos y la de una tendencia constante -en toda democracia- al método democrático, y finalmente,
- 6) reconoce que el electorado tiene tanto la función de crear un Gobierno como la de despedirlo -en el sentido de que acepta o deja de aceptar a un dirigente o a un grupo de dirigentes- al tiempo que considera que todo ello se reduce al “control” que pueda tener sobre ellos<sup>72</sup>.

Como se puede comprobar, la visión de democracia real de Schumpeter reconoce el papel central del liderazgo político; destaca la relación entre democracia y libertad individual -ya que la competición presupone libertad de expresión y de prensa-; considera la naturaleza de los deseos populares sin exagerar su significado; señala un criterio para distinguir entre gobiernos democráticos y autoritarios y además evita el problema que supone igualar la voluntad del pueblo con la voluntad de una mayoría de personas, reconociendo que el electorado (los ciudadanos) tienen tanto la función de crear un gobierno como la de despedirlo, reduciendo la capacidad de la masa

---

<sup>72</sup> GONZALO, E. (2015). “Teoría de la Democracia” en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (Ed.) y X. Torrens (Coeditor). Madrid: Editorial TECNOS, 4ª edición, [pp. 278-279], pp. 282-283.

solamente al control que puede tener sobre las élites gobernantes a través del acto de votar, de su voto.

Tomando en cuenta lo expuesto hasta el momento y asumiendo su condición de economista, la visión de democracia de Joseph Schumpeter se fundamentó también en la competencia por el liderazgo y en la competencia económica puesto que el autor contempló también el comportamiento de las élites y de la masa como agentes dentro de un mercado económico en el que la moneda de cambio es el voto del ciudadano. Bajo este planteamiento, considera también a los partidos políticos no como grupos que persiguen el bienestar social inspirados por sus ideologías sino como unos elementos a través de los cuales se articula la competencia política. En esta competencia política se disputa el voto del ciudadano, pudiéndose comprobar cómo en una analogía entre el mercado económico y el ámbito político, el comportamiento de los partidos políticos se asemeja al de los empresarios y el de los votantes al de los compradores de productos. En este sentido, los empresarios ganan dinero vendiendo mercancías a los compradores, mientras que los partidos políticos y los líderes ganan el voto del ciudadano vendiendo sus ofertas y propuestas electorales con las que concurren a los comicios.

La principal diferencia entre el ámbito económico y el ámbito político estriba, según el análisis de Schumpeter en el comportamiento del consumidor/votante ya que mientras que en un mercado de productos, el consumidor normalmente conoce la mercancía que va a adquirir; en una competición electoral el votante se encuentra en una posición en la que probablemente no disponga de toda la información necesaria para elegir una u otra opción política e incluso, aún disponiendo de toda la información, el hecho de elegir una opción o partido político determinado, no le garantiza que una vez en el gobierno, se vayan a cumplir las promesas electorales por las que ha depositado el voto. Asimismo, mientras que habitualmente el comportamiento del consumidor suele mostrarse racional -pues siempre elige la opción que más se ajusta a su interés personal- los estudios del comportamiento del elector muestran que en ocasiones, los ciudadanos cuando deben escoger una opción política u otra, lo hacen atendiendo a cuestiones emocionales antes que atender aspectos o cuestiones racionales.

Este comportamiento del elector hace además que el comportamiento del líder y/o partido político pueda llegar a ser manipulador de las masas donde, en vez de atender las demandas de los ciudadanos, las élites (los partidos políticos y los líderes



políticos) actúen atendiendo a sus intereses con el objetivo de perpetuarse en el poder aunque ello implique ofrecer acciones políticas aún sabiendo que no se van a cumplir una vez se llegue al Gobierno. En este sentido, Schumpeter apunta que las élites no sólo disponen sino construyen estrategias y retóricas que son capaces de manipular la toma de decisiones de los ciudadanos a la hora de votar dado que éstos parecen hacerlo -en muchas ocasiones- con las emociones antes que con la razón. El método competitivo desarrollado en democracia real sirve también para buscar los líderes más idóneos para gobernar, a través de la competencia entre las élites y dentro de un mercado electoral cuyo poder de decisión lo tiene el pueblo, quien actuará como además como vigilante del poder desarrollado por el Gobierno hasta el punto de hacer valer su voto para expulsar a la élite que no gobierne bien y elegir otra posible alternativa.

En conclusión, la sociedad democrática que surge de la teoría de la democracia real anunciada por Joseph Schumpeter es una sociedad donde las minorías selectas - las élites democráticas- se formarán con aquellos individuos que procediendo de los diferentes estratos sociales son los mejores sobre la base del mérito individual y en ella, será la habilidad de los ciudadanos para gestionar su voto, la que dotará de estabilidad a la misma dado que mediante la posibilidad de alternancia de las élites en el poder se podrá proteger la propia sociedad del riesgo de que los gobernantes se transformen en fuerzas inamovibles. Mientras los gobernantes puedan cambiarse a través de los procesos electorales y el ciudadano pueda elegir libremente entre formaciones y líderes políticos distintos, la democracia real funcionará óptimamente procurando cumplir con los intereses de los individuos al tiempo que el gobierno es dirigido por una élite democrática experimentada y cualificada.

### **2.1.1.3 El elitismo en la segunda mitad del siglo XX**

La investigación socio-política en torno al modelo de democracia supuso, tras el final de la Segunda Guerra Mundial, un nuevo avance en el análisis de esta realidad, ya que los autores de este periodo de posguerra basaron sus estudios en una revisión del papel de las élites y su representatividad dentro del sistema democrático. Los estudios de las élites se centraron fundamentalmente en torno a la configuración de la estructura de poder que caracteriza a las sociedades industriales modernas, radicando la

controversia contemporánea en determinar si nuestras sociedades occidentales están regidas por una élite dominante que controla los principales mecanismos de poder, económico, político e ideológico o si por el contrario existe una pluralidad de élites cuyo poder e influencia se ven en la práctica contrastados y compensados entre sí, alcanzando de este modo algún tipo de equilibrio.

Este debate se desarrolló fundamentalmente tanto en Estados Unidos como en Europa aunque con un objeto de estudio diferente atendiendo precisamente a esa controversia, ya que mientras en América se centraron en el estudio de las distintas élites sociales de las cuales la élite política es considerada una subespecie más de las propias élites, en Europa se siguió estudiando la élite política como la personificación del poder político en las instituciones, lo que hizo que unos autores hablasen de “élite del poder” y de “*establishment*” mientras que otros investigadores insistieran -a partir de este momento- en la existencia de un "pluralismo político" y de un "equilibrio de poderes"<sup>73</sup>. Dos diferencias en el enfoque y el papel de las élites que se desarrollaron de manera distinta dentro de la sociedad americana y la europea e influyeron en los estudios científicos efectuados después de las dos grandes guerras.

Los dos autores más destacados en la teoría contemporánea denominada “élite de poder” o “*establishment*” fueron los norteamericanos Floyd Hunter y Charles Wright Mills. De los sociólogos fue Hunter quien primero apuntó en la dirección de la existencia de una “élite de poder” con el estudio que realizó en el año 1953, “*Community Power Structure*”<sup>74</sup>, en el cual se centró en la estructura de poder de las comunidades locales. Hunter estudió la ciudad de Atlanta y concluyó que el poder estaba en manos de un reducido número de líderes que controlaban los principales resortes en la toma de decisiones en la vida de la comunidad y que conocían mejor que nadie los asuntos públicos y los mecanismos influyentes, cuya estructura de poder se articulaba de manera piramidal, concentrándose en un pequeño grupo de individuos<sup>75</sup>.

Por lo que respecta al sociólogo norteamericano Charles Wright Mills en su obra “*La élite del poder*”<sup>76</sup> estudió la influencia de las élites en el ejecutivo de Estados Unidos sugiriendo la interrelación existente entre las élites económicas del país y las élites gubernamentales. Mills destacó en sus estudios que las grandes masas de la

---

<sup>73</sup> VALDIVIESO DEL REAL, R. (2003). *Op. cit.* En línea en: <http://bit.ly/2oFwVi7>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

<sup>74</sup> HUNTER, F. (1953). *Community Power Structure. A Study of Decision-Makers*. Nueva York: Chapel Hill.

<sup>75</sup> VALDIVIESO DEL REAL, R. (2003). *Op. cit.* En línea en: <http://bit.ly/2oFwVi7>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

<sup>76</sup> MILLS, W.R. (1956). *The Power Elite*. Nueva York: Oxford University Press.

población americana estaban dominadas por un reducido número de personas que configuraban la élite de poder de la sociedad americana, la cual se distribuía en tres estratos: los empresarios o las grandes empresas (poder económico), el ejecutivo (poder político) y el ejército (poder militar). Entre estos tres grupos de poder se establecía una interrelación que creaba una élite relativamente coherente, cuya cohesión se basaba no sólo en coincidencias estructurales de las posiciones de mando y de sus respectivos intereses objetivos sino también en la acción directa que unos y otros llevaban a cabo, coordinando sus actuaciones y que estaba fundamentada a través de una red de relaciones sociales compartida (idénticos orígenes sociales, relaciones familiares y personales, intercambio de individuos de las posiciones de un sector a otro)<sup>77</sup>.

El estudio de Mills apunta no ya la existencia de una élite formada por los mejores individuos cohesionados en una única élite sino de una élite conformada por varios grupos donde el elemento determinante de la élite de poder es la estructura donde las personas se encuentran incardinadas y desarrollan dicho poder de una manera continuada. Mills sugiere en su investigación que existe una relación entre las élites económicas y gubernamentales de tal forma que el Estado, lejos de ejercer como árbitro entre las relaciones de estos grupos de poder -velando de este modo por el interés general de toda la sociedad- se encuentra realmente dominado por la red trabada entre los tres grupos: el poder económico, el político y el militar que se erigen como una única élite dominadora de la sociedad, dominadora de la masa, y cuyo poder era tal que llegaban a moldear las políticas públicas en orden a conseguir sus fines<sup>78</sup>.

Los estudios de Hunter y Mills tuvieron su continuidad en los autores británicos S. Aaronovitch<sup>79</sup> y R. Miliband<sup>80</sup> y en el estadounidense G.W. Domhoff<sup>81</sup> los cuales identificaron las categorías de clase dominante y élite en el poder. Aaronovitch centró sus investigaciones en ver fundamentalmente, cómo los capitalistas financieros dominaban políticamente a la masa: *“los capitalistas de las finanzas pueden describirse verdaderamente como la clase dirigente si de hecho las*

---

<sup>77</sup> MILLS, W.R. (1956). *Op. cit.*, pp. 18 y 55.

<sup>78</sup> GONZALO, E. (2015). *Op. cit.*, p. 284.

<sup>79</sup> AARONOVITCH, S. (1961). *The Ruling Class*. Londres: Lawrence Wishart.

<sup>80</sup> MILIBAND, R. (1974). *El Estado en la Sociedad Capitalista*. México: Editorial Siglo XXI.

<sup>81</sup> DOMHOFF, W. (1970). “The Power Elite and its Critics” en *C. Wright Mills and the Power Elite*, W. Domhoff y B. Hoyt (Eds.). Boston, p. 258.

*decisiones políticas y económicas son tomadas por sus representantes y a favor de sus intereses*” y afirmaba que debido al control que los capitalistas ejercen sobre el Estado, *“las decisiones que afectan al bienestar y a las propias vidas de millones de gente se toman sin discusión pública o control popular efectivo”*<sup>82</sup>. Domhoff definió por su parte a la élite del poder como *“servidora de los intereses de la alta clase social; es su brazo ejecutor”* en la medida en que según él, son los miembros de esta clase alta quienes definían la mayoría de las cuestiones políticas, formaban las propuestas de política general del país y en definitiva, influían y dominaban completamente al gobierno<sup>83</sup>. Finalmente, Miliband en su obra *“The State in Capitalist Society”*<sup>84</sup>, concluye que en los regímenes de las democracias occidentales la clase económicamente dominante gobierna a través de instituciones democráticas consiguiendo influir en las decisiones políticas en defensa de sus intereses específicos de clase, además de señalar que el Estado no es un agente neutral sino como en su momento afirmó Marx es un instrumento de dominación de clase porque: 1) existe una continuidad en el origen social entre la burguesía y los miembros de las élites del Estado ya que ocupan posiciones clave en el Gobierno, la administración, el ejército y la judicatura; 2) la burguesía es capaz de ejercer el poder como un grupo de presión a través de los contactos personales y de intereses y a través de las asociaciones empresariales y 3) existe una dependencia estructural de los Gobiernos en el proceso de acumulación capitalistas<sup>85</sup>. Las tesis de Miliband fueron rebatidas por diversos autores dadas ciertas ambigüedades y puntos discutibles de la misma que sirvieron sobre todo para determinar que las líneas de investigación en torno a las élites deberían centrarse desde ese momento en el análisis de las clases y sus relaciones sociales<sup>86</sup>.

#### **2.1.1.4 El pluralismo elitista y el nuevo corporativismo**

Las últimas teorías contemporáneas en torno a la teoría de las élites que surgieron tras las dos guerras fueron desarrolladas por autores como Floyd Hunter, Mills, y más

---

<sup>82</sup> AARONOVITCH, S. (1961). *Op. cit.*, pp. 134 y 160.

<sup>83</sup> DOMHOFF, W. (1970). *Op. cit.*, p. 258.

<sup>84</sup> MILIBAND, R. (1974). *Op. cit.*

<sup>85</sup> GONZALO, E. (2015). *Op. cit.*, p. 284.

<sup>86</sup> VALDIVIESO DEL REAL, R. (2003). *Op. cit.* En línea en: <http://bit.ly/2oFwVi7>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

recientemente Aaronovitch, Miliband y Domhoff quienes esbozaron ya en sus estudios las bases teóricas de lo que se ha dado en llamar la visión pluralista de la democracia en la que como ya hemos apuntado anteriormente, considera que en una sociedad democrática no existe de una manera exclusiva un sólo grupo de poder que se erige como una élite política sino que existen varias élites o grupos de poder, los cuales, ninguno de ellos dispone del poder suficiente como para someter al resto de élites y ciudadanos.

Esta visión de la democracia y las élites considera que existe una dispersión del poder y de la autoridad, la cual se reparte entre grupos e individuos determinados lo que propicia que no exista una clara jerarquía entre las propias élites y las no-élites y por otro, conlleva la aparición de una competencia por el reparto de poder. Una competencia que se desarrollará entre los grupos de élite frente a los que no lo son, con el objetivo de lograr que el poder o capacidad de gobernar recaiga sobre aquel grupo de poder que se muestre más preparado para la acción política y sea elegido en su mayoría por la población.

Los autores pluralistas como Dahl<sup>87</sup> y Polsby<sup>88</sup> consideraron que no existía un centro de gravedad fijo en la toma de decisiones ya que al existir diversos grupos de poder que actúan como élites, el poder en sí mismo quedaba disgregado o repartido entre dichos grupos de tal forma que no había un único referente de poder en la sociedad democrática. Esto hacía que la respuesta de los poderes a las demandas de los individuos se realizaran desde diferentes direcciones y conllevaba una competencia entre las élites por imponer su poder al resto de la masa social, entrando en una competencia entre los grupos de poder donde todos actuaban con el objetivo de no ceder posiciones ante los demás grupos de élite y con ello compensar el uso del poder por parte de los demás grupos de poder. Se desarrollaban unas acciones compensatorias entre las élites que hacía complicado que una sola élite terminase por erigirse en la élite dominante de toda la sociedad incluyendo al resto de grupos de poder o élites económicas, políticas, militares, sociales.

---

<sup>87</sup> Ante las teorías elitistas que consideraban que las élites mantenían un carácter permanente y homogéneo, Robert Dahl defendía que existía una pluralidad de élites con varios centros de poder que hacía que éste se encontrara disperso. Dahl realizó un estudio empírico sobre la ciudad de New Haven que reveló que no era posible encontrar ninguna élite identificable o dominante entre un grupo de miembros destacados de la comunidad, concluyendo que se encontraba ante una democracia de índole pluralista. En esta situación, comprobó que el Estado funciona como un árbitro entre los diferentes centros de poder y concluyó que el sistema funciona gracias a las negociaciones que se generan entre ellos, cuyos acuerdos posibilitan el buen desarrollo y funcionamiento de la propia sociedad. Véase en DAHL, R. (1961). *Who Governs? Democracy and power in an American City, New Haven*. New Haven: Yale University Press.

<sup>88</sup> POLSBY, N. (1963). *Community Power and Political Theory*. Yale University Press: News Haven.

En este contexto se produce una fragmentación del poder y en contra de lo planteado por Mills donde sugirió una relación entre el poder gubernamental y el económico, se establece aquí una clara división entre el Estado y la sociedad civil y entre el poder político y el económico mostrando -tal y como hemos apuntado- que la importancia de un poder y su influencia no tiene porque ser general o dominar al resto de grupos de poder y de élite. Esto obliga a que el propio proceso democrático se convierta en un continuo proceso negociador en el que todos los agentes sociales, económicos, políticos, militares, sindicatos y cualquier otro grupo que se erija como grupo de poder o de presión, participan defendiendo sus intereses ante el resto de grupos. Aunque no todos los grupos pueden tener el mismo grado de influencia es cierto que en ocasiones hasta los grupos de poder más pequeños terminan por imponer sus criterios al resto o al menos disponen de la posibilidad de defender sus posiciones con total normalidad y garantía dado que el reparto de poder, tal y como hemos apuntado, no es uniforme con lo que la inexistencia de un poder dominante facilita esa apertura al diálogo y la negociación donde hasta los grupos más pequeños pueden llegar a influir en el resto. Este enfoque pluralista defiende que la lucha por el poder entre las élites se desarrolla dentro de un marco de competición donde existen unos límites y reglas de la actividad política en la que se desarrolla dicha competencia, la cual no sólo se produce por dotar a los ciudadanos y responder ante ellos de sus demandas sino que también se desarrolla dicha competencia por la posesión del poder y por hacer prevalecer las ideologías o posiciones del grupo frente al resto <sup>89</sup>.

Frente al pluralismo surgió durante la década de los sesenta una nueva corriente de pensamiento desarrollada principalmente por Schmitter<sup>90</sup> que se erigió como una alternativa al planteamiento desarrollado por los autores pluralistas al defender desde el “neocorporativismo” el papel importante que siempre tuvo el Estado en la democracia avanzada donde actúa no como un agente político pasivo sino como un árbitro ya que es a través de él como se articulan los intereses entre el propio Estado, las organizaciones empresariales y los sindicatos para conformar la formación de políticas especialmente las económicas. Schmitter consideró que el nuevo corporativismo consistía en *“un sistema de intermediación de intereses en el que cual las unidades constitutivas están organizadas en un número limitado de categorías singulares, obligatorias, reconocidas o autorizadas (si no creadas) por el Estado, y a*

---

<sup>89</sup> GONZALO, E. (2015). *Op. cit.*, p. 285.

<sup>90</sup> SCHMITTER, P.C. (1982). *Patterns of corporatist policy making*. Londres: Sage.

las que se ha otorgado un monopolio deliberado de representación dentro de sus respectivas categorías, a cambio de observar ciertos controles en la selección de líder y en la articulación de demandas y apoyos”<sup>91</sup>, de su definición se deduce que en el “neocorporativismo” los grupos de presión y con poder se muestran perfectamente determinados dentro de la democracia y con unos límites de acción claros que vienen regulados por el propio Estado y el sistema democrático, de tal forma que se les garantiza un cierto monopolio en la defensa de sus intereses a cambio de un cierto control por parte del Estado y el sistema, a la hora de determinar los líderes de dichos grupos y la articulación de demandas y apoyos.

La década de los ochenta supuso el surgimiento de nuevos estudios en torno a la idea de pluralismo, el enfoque “neopluralista” que estuvo defendido por Lindblom<sup>92</sup> y Dahl<sup>93</sup> e intentó mejorar el razonamiento inicial, teniendo en cuenta la importancia estructural del poder económico. De este modo, se tuvo en consideración los poderes económicos con el objetivo de lograr que el Estado pudiese funcionar de una manera adecuada. El “neopluralismo” supone un considerable distanciamiento de la posición clásica y en él se sigue admitiendo que el poder está abierto a la competencia entre los numerosos grupos de poder existentes pero dicha participación está sometida al reparto de recursos que por ser desigual hace que no todos los grupos de poder tengan la misma influencia y actúan del mismo modo en la toma de decisiones. Se reconoce que existen múltiples grupos pero que existe el predominio de una tendencia corporativa al tiempo que se mantiene la integridad del enfoque pluralista puesto que se considera que ningún grupo domina todas las “*policy networks*”<sup>94</sup>.

### **2.1.2 Teorías económicas de la democracia**

El estudio de la Democracia, del proceso político y el funcionamiento de las instituciones democráticas también se ha abordado con una adaptación de la teoría económica a la política explicando a través de ella, cómo se desarrolla en una Democracia, la elección y el proceso de toma de decisiones tanto por parte de los gobernantes como por parte de los electores, de los ciudadanos.

---

<sup>91</sup> SCHMITTER, P.C. (1974). “Still the Century of Corporatism?” en *The Review of Politics*, vol. 36, pp. 93-94.

<sup>92</sup> LINDBLOM, C.E. (1977). *Politics and Markets*. Nueva York: Basic Books.

<sup>93</sup> DAHL, R. (1982). *La democracia y sus críticos*. Madrid: Paidós Ibérica, 7ª edición.

<sup>94</sup> GONZALO, E. (2015). *Op. cit.*, pp. 285-287.

En líneas generales, esta visión económica de la Democracia pretende explicar la acción colectiva del grupo desde la toma de decisiones individual. Partiendo de la idea de que el individuo toma una decisión o elección siempre buscando el bien personal, decide participar en la política para intentar poder satisfacer sus preferencias y obtener aquellos bienes públicos que mejor cumplan con sus expectativas. Se considera que la suma de las decisiones individuales serán las que conformarán el bien común del grupo, el cual tenderá a aportar al individuo un mayor beneficio que si este hubiese logrado sus objetivos por sí mismo sin hacerlo a través de la acción social.

Desde este planteamiento, se considera que los individuos efectúan la elección de una preferencia, un gobierno o un programa electoral atendiendo a sus preferencias e intereses y siempre de una manera razonable, razonada y coherente en función de una serie de aspectos como son su cultura y formación, su ideología, su educación política o su compromiso social. Tomando en consideración todos estos aspectos, los individuos deciden la opción que más les interese de forma individual y ajenos a condicionantes externos, ordenando de este modo sus preferencias sin recibir influencia de los demás. Todo esto hace que el proceso político tenga como resultado la maximización de las preferencias individuales.

En este proceso de agregación de intereses individuales donde se produce habitualmente una confrontación entre individuos y grupos -por existir diferentes posiciones sobre cómo deberían orientarse las políticas públicas- las instituciones democráticas tendrán un papel determinante dentro del propio sistema político, ya que a ellas les corresponderá la obligación de configurar y seleccionar unas reglas de decisión mediante las cuales arbitrar el debate público/político que permite como objetivo último, agregar las preferencias de los ciudadanos en una elección pública entre diferentes alternativas. En definitiva, los autores que estudian la democracia desde el punto de vista de la Economía, han dedicado sus esfuerzos a analizar la teoría de la elección social a través de la cual se ha pretendido conocer cómo se deben formalizar las condiciones idóneas bajo las cuales dichas instituciones democráticas puedan desempeñar su tarea de agregar las preferencias de los ciudadanos así como se ha analizado el comportamiento de los individuos durante el proceso de elección y sus características, las condiciones bajo las cuales los Gobiernos podrían reflejar las preferencias mayoritarias y, evidentemente, se ha pretendido analizar como se efectuarían estas decisiones dependiendo del sistema político en el que se dieran.



En nuestro marco conceptual, si bien son muchos los teóricos que han estudiado la democracia y los sistemas políticos desde los postulados de la Economía, nosotros vamos a aportar a la presente investigación los trabajos de tres autores que son considerados por las Ciencias Económicas y por las Ciencias Políticas como referentes por sus aportaciones tanto en el ámbito de la Economía como en este caso, al estudio de la Democracia en el ámbito político. Por ello, centraremos nuestra atención en exponer los postulados de la teoría de la imposibilidad de Kenneth Arrow, el modelo de democracia planteado por Anthony Downs y completaremos nuestra exposición con la teoría y los estudios del cálculo del consenso que fue formulada por los investigadores James Buchanan y Gordon Tullock.

### **2.1.2.1 Kenneth Arrow y el teorema de la imposibilidad**

Uno de los principales trabajos de análisis de la democracia desde el punto de vista de la teoría de la elección social fue el que realizó Kenneth Arrow, recogido en su obra *“Elección social y valores individuales”*<sup>95</sup>. Este autor formuló el que actualmente se conoce como “teorema de la imposibilidad” en el cual demostró que resulta imposible diseñar un sistema de elección de preferencias sociales que permita generalizar las preferencias de los individuos en una preferencia social democrática común que atienda al interés general y hacerlo además, cumpliendo con los criterios de racionalidad por los que se rige el individuo a la hora de efectuar su elección y teniendo en cuenta los valores democráticos por los que se rige la sociedad.

En su estudio Arrow establece la existencia de una serie de estados sociales que recogen diferentes modo de gobernar y por tanto expresan diversas políticas que se presentan como propuestas de elección a los individuos dentro del sistema democrático. En el mismo modelo de estudio, se considera que el individuo a la hora de adoptar una decisión, normalmente ordena sus preferencias entre las opciones planteadas que reflejan los diversos estados sociales existentes, y dicha ordenación la establece atendiendo a tres condiciones como son: la reflexividad (que una elección sea al menos igual de buena que la otra), la completitud (que siempre el individuo pueda elegir atendiendo a dos alternativas) y la transitividad (que exista un orden

---

<sup>95</sup> ARROW, K. (1963). “Social Choice and Individual Values” en *Cowles Foundation Monograph*, 12. London: Yale University Press. En castellano: ARROW, K. (1974). *Elección social y valores individuales*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.

relacional en la elección tipo causa-efecto) siendo esta última la que establece al individuo como un ser calculador y en base a las cuales, actúa eligiendo y atendiendo a sus propios intereses.

Teniendo en cuenta estas premisas, Arrow considera que para establecer una regla de decisión colectiva que asigne una ordenación social de preferencias atendiendo a las preferencias individuales, se exige también una serie de requisitos o condiciones que son:

- 1) *condición de dominio no restringido*, por el cual la regla de decisión colectiva deberá operar con cualquier conjunto posible de ordenaciones individuales de preferencias;
- 2) *principio de Pareto*, por el cual se admite de manera universal todas y cualquier posible ordenación individual de preferencias, de tal forma que la ordenación de dichas preferencias sociales depende de las ordenaciones individuales y no son impuestas por otros criterios, como la tradición o el azar;
- 3) *independencia de las alternativas irrelevantes*, por lo que la elección entre dos alternativas cualesquiera debe depender únicamente de las preferencias individuales entre otras alternativas o entre una de las alternativas y cualquier otra; y finalmente,
- 4) *principio de no-dictadura*, por el cual se establece que no existe ningún individuo cuyas preferencias sean automáticamente las de la sociedad independientemente de los demás individuos de este modo no existen individuos que determinen la ordenación de las preferencias sociales con independencia de las preferencias del resto. Con este requisito se defiende el voto universal, anónimo y secreto, con el objetivo de convertir la elección social en la suma de las decisiones individuales y el acto de votar en un acto privado<sup>96</sup>.

---

<sup>96</sup> GONZALO, E. (2015). *Op. cit.*, p. 291.

Estos axiomas de racionalidad individual y los valores democráticos postulados como deseables y razonables, definen desde el punto de vista de Arrow una “sociedad de mercado” la cual se caracteriza porque el comportamiento de sus individuos se desarrolla bajo la dinámica y ética del mercado donde el individuo actúa bajo una racionalidad formal en la que va a contemplar las relaciones sociales como unas relaciones de intercambio/contractuales de manera que sus decisiones siempre buscarán el interés particular por encima del interés general. Ante este comportamiento, y tomando como marco de investigación estas premisas, Arrow estudió si era posible la existencia de un procedimiento de elección social en el que se pudiera hacer confluir tanto los intereses y requisitos por los que se rige el individuo en el proceso de elección, como los intereses y requisitos de la sociedad. Mediante su modelo matemático llegó a la conclusión de que no era posible que en una sociedad se diese una decisión colectiva donde fueran compatibles todos los requisitos individuales y colectivos, con lo que determinó que una sociedad de mercado democrática es empíricamente imposible de darse<sup>97</sup>.

### **2.1.2.2 El modelo de democracia de Anthony Downs**

Junto a Arrow otro de los autores destacados en la investigación de la democracia desde el punto de vista de la teoría económica fue Anthony Downs quien en su “*Teoría económica de la democracia*”<sup>98</sup> -formulada en el año 1957- se propuso estudiar el comportamiento y la toma de decisiones tanto del Gobierno como de los partidos políticos y los propios votantes dentro del sistema democrático.

De este modo y a través de un modelo que a continuación expondremos, Downs articula su teoría cuestionando fundamentalmente tres premisas que habitualmente son consideradas válidas e indiscutibles dentro de un sistema democrático como son: en primer lugar, que el comportamiento del Gobierno a la hora

---

<sup>97</sup> Se puede consultar además de la obra de Downs otros estudios como son los siguientes: MORA JIMÉNEZ, H. (2013). “El Teorema de Imposibilidad de Arrow reconsiderado. ¿Es el bien común una búsqueda imposible?” en *Otra Economía*, 7 (12), pp. 109-112, enero-junio.; GONZÁLEZ, JORGE R. (1998). “Arrow: la elección, los valores y la ideología del mercado” en *Cuadernos de Economía*, vol. XVII, nº 28, pp. 27-41, Bogotá.; SEN, A.K. (1970). *Elección colectiva y bienestar social*. Madrid: Alianza Editorial (edición del año 1976).; y MUELLER, D.C. (1979). *Elección pública*. Madrid: Alianza Editorial (edición del año 1984).

<sup>98</sup> El estudio del modelo se puede conocer en el artículo científico titulado “*Teoría económica de la acción política en una democracia*” del propio Anthony Downs que se recoge en la obra siguiente: BATLLE, A. (2000). *Diez textos básicos de ciencia política*. Madrid: Ariel Ciencia Política, pp. 93-111. También se puede consultar en la siguiente referencia: DOWNS, A. (1957a). *Teoría económica de la democracia*. Madrid: Editorial Aguilar.

de adoptar decisiones siempre persigue maximizar la satisfacción total de los individuos que integran la sociedad con el objetivo de alcanzar el bienestar público; en segundo lugar, que el comportamiento de los individuos en el proceso de toma de decisiones -tanto por parte de los miembros del Gobierno como de los integrantes de los partidos políticos y/o los propios votantes- siempre es un comportamiento racional en busca de alcanzar dicho bien común, y en tercer lugar, que la acción política del Gobierno siempre es una acción exógena a la tradicional división del trabajo de la sociedad, por lo que el Gobierno y sus integrantes no se comportan bajo los habituales parámetros que utilizan los individuos, los cuales desarrollan un comportamiento egoísta adoptando decisiones en función del interés particular, sin tener en cuenta el bienestar social y considerando que si éste se produce es una consecuencia que no tiene por qué formar parte de los objetivos del propio individuo.

En atención a estas premisas, Downs considera que si el comportamiento de los individuos en la división del trabajo es normalmente egoísta porque persigue un beneficio personal es preciso considerar que dicho comportamiento también puede reproducirse en los miembros del Gobierno ya que es muy posible que éstos actúen también bajo este razonamiento a la hora de adoptar decisiones políticas, de tal modo que su acción de gobierno venga supeditada por obtener un beneficio personal/privado que puede terminar o no por redundar en el beneficio común o la maximización del bienestar social. Por esta razón, Downs defiende que hay que considerar la acción del Gobierno bajo estos parámetros que caracterizan el comportamiento de los individuos supeditados a la división del trabajo puesto que sus integrantes pueden desarrollar este comportamiento de igual modo a como lo hacen los trabajadores, defendiendo así que el estudio del comportamiento del Gobierno en la toma de decisiones debe tener en cuenta dicho comportamiento individual: *“cualquier pretensión de formular una teoría de la acción gubernamental que no discuta los motivos de quienes dirigen el gobierno debe ser considerada incoherente con el cuerpo principal del análisis económico”*<sup>99</sup>.

Además de esta consideración y por lo que respecta a la afirmación por la cual se entiende que el Gobierno debe desarrollar su acción política con el fin de alcanzar la maximización del bienestar social apunta Downs que dicho presupuesto resulta cuestionable porque dentro de la propia ciencia económica ni siquiera los

---

<sup>99</sup> DOWNS, A. (2000). “Teoría económica de la acción política en una democracia” en *Diez textos básicos de ciencia política*, A. Batlle. Madrid: Ariel Ciencia Política, p. 95.

investigadores se ponen de acuerdo a la hora de dotar de un significado y características concretas a dicho concepto, de tal modo que dado que “*no esta claro qué significa el bienestar social ni hay un acuerdo sobre como maximizarlo*”<sup>100</sup> parece lógico que el individuo decida atendiendo a su interés personal de forma egoísta y no pensando en un concepto no definido como es el “bienestar social”. Downs concluye su razonamiento mostrándose crítico a la premisa por la cual se supone que el comportamiento de los individuos -a la hora de adoptar decisiones- siempre obedecerá a la razón de alcanzar el bien común, ya que él entiende que el comportamiento humano en muchas ocasiones no se caracteriza por ser consecuencia de una reflexión sino que se adoptan decisiones atendiendo -en ocasiones- a las emociones o a un comportamiento más egoísta que dista mucho de la racionalidad que busque el bienestar social.

Tomando como punto de partida estas tres cuestiones aquí expuestas, Downs creó un modelo mediante el cual explicó -desde su análisis- el comportamiento de los individuos y del Gobierno en un sistema democrático donde consideró<sup>101</sup>:

- 1) En la división del trabajo, el *gobierno* es el agente que tiene el poder de coerción sobre todos los otros agentes de la sociedad; es el punto en que se concentra el poder “último” en una área determinada.
  
- 2) Una *democracia* es un sistema político que tiene las siguientes características:
  - a) Dos o más partidos compiten por el control del aparato gubernamental en elecciones periódicas.
  - b) El partido (o coalición de partidos) que consigue la mayoría de votos gana el control del aparato gubernamental hasta la siguiente elección.
  - c) Los partidos perdedores nunca intentan impedir que los ganadores asuman el poder, ni los ganadores usan el poder para viciar las posibilidades de los perdedores para competir en las siguientes elecciones.
  - d) Todos los adultos cuerdos, cumplidores de la ley y gobernados, constituyen ciudadanos, y cada ciudadano tiene un sólo y único voto en cada elección.

---

<sup>100</sup> DOWNS, A. (2000). *Op. cit.*, p. 94.

<sup>101</sup> DOWNS, A. (2000). *Op. cit.*, pp. 95-96.

A partir de estas definiciones, Downs estableció los siguientes axiomas:

- a) Cada partido político es un equipo de hombres que sólo desean sus cargos para gozar de la renta, el prestigio y el poder que supone la dirección del aparato gubernamental.
- b) El partido (o la coalición) ganador tiene el control total de la acción gubernamental hasta la elección siguiente. No existen votos de confianza entre elecciones, ni por parte de la legislatura ni por parte del electorado, por lo que el partido gobernante no puede ser sustituido antes de la elección siguiente. Tampoco es desobedecida ninguna de sus órdenes, ni es sabotada por una burocracia intransigente.
- c) El poder económico de los gobiernos es ilimitado. Pueden racionalizar cualquier cosa, pasar cualquier cosa a manos privadas o adoptar cualquier medida intermedia entre estos dos extremos.
- d) El único límite al poder gubernamental es que el partido que lo ejerce no puede restringir de ningún modo la libertad política de los partidos de la oposición o de cada uno de los ciudadanos, a menos que busque ser derrocado por la fuerza.
- e) En el modelo, cada agente (sea individuo, un partido o una coalición privada) se comporta racionalmente en todo momento; es decir, se persigue sus fines con el mínimo empleo de recursos escasos y sólo emprende acciones en las que el ingreso marginal excede el coste marginal.

A partir de estos axiomas y estas definiciones Downs formula su hipótesis central en la que considera que *“en una democracia los partidos políticos formulan su política estrictamente como un medio de obtener votos. No pretenden conseguir sus cargos para realizar determinadas políticas preconcebidas o de servir a los intereses de cualquier grupo particular sino que ejecutan políticas y sirven a grupos de intereses para conservar sus puestos. Por lo tanto, su función social (que consiste en elaborar y realizar políticas mientras se encuentran en el poder) es un subproducto de sus motivaciones privadas (que buscan obtener la renta, el poder y el prestigio que supone gobernar). En esta democracia, esta hipótesis supone que el gobierno siempre actúa para maximizar su caudal de votos; es un empresario que vende política a cambio de votos en lugar de productos de dinero. Además, debe competir con otros partidos para obtener esos votos, igual que dos o más oligopolios que compiten para vender en un mercado. Que el gobierno maximice o no el bienestar social (suponiendo que este proceso sea definible) depende de cómo la competencia influye sobre su comportamiento. No podemos suponer a priori que este comportamiento es*

*socialmente óptimo, ni que una empresa determinada producirá bienes socialmente óptimos*”<sup>102</sup>.

Como se recoge en palabras de Downs, la única finalidad que persiguen los políticos en una democracia es alcanzar el Gobierno y mantenerse en él, siendo su función social la de formular y realizar políticas mientras se encuentran en el poder como Gobierno pero atendiendo a sus motivaciones privadas -y no el bien común- las cuales consisten en obtener la renta, el poder y el prestigio derivadas de estar en el propio Gobierno. En el modelo de Downs, el Gobierno y los partidos políticos son empresarios que venden políticas a cambio de votos, de igual modo a como los empresarios económicos venden mercancía a cambio de dinero.

Downs estudia la aplicación de este modelo en dos contextos: primero, en el contexto ideal de un mundo en el que existe conocimiento perfecto y la información no es costosa; y segundo, en el contexto real, en el que la información es costosa y el conocimiento imperfecto. Por lo que respecta al contexto ideal de un mundo donde existe información perfecta, Downs traza una serie de proposiciones:

- 1) Las acciones de gobierno son una función de la forma en que espera que voten los ciudadanos y de las estrategias de sus opositores.
- 2) El gobierno confía en que los ciudadanos voten de acuerdo con: *a)* las variaciones que la actividad gubernamental provoque en su utilidad o renta, y *b)* las estrategias de los partidos de la oposición.
- 3) Los ciudadanos votan de acuerdo con: *a)* las variaciones que cause la actividad gubernamental en su utilidad o renta, y *b)* las alternativas ofrecidas por la oposición.
- 4) La utilidad o renta que los votantes reciben de la actividad gubernamental depende de las acciones tomadas por el gobierno durante su mandato.
- 5) Las estrategias de los partidos de la oposición dependen de su punto de vista sobre la utilidad o renta que los votantes obtienen de la actividad gubernamental y de las acciones realizadas por el partido en el poder.

---

<sup>102</sup> DOWNS, A. (2000). *Op. cit.*, p. 96.

Considerando que los ciudadanos son racionales y que ninguno de ellos pueden influir en la toma de decisiones de los demás, cada uno de los individuos considerará las elecciones como un medio mediante el cual seleccionar el gobierno que más le pueda beneficiar. De este modo, estimando la utilidad o renta que obtendrá de las acciones que espera desarrolle cada partido si estuviera en el poder en el siguiente período electivo y atendiendo al comportamiento del partido durante el periodo legislativo, el ciudadano evaluará el beneficio que puede obtener de cada una de las opciones presentadas y votará a aquella opción/partido político que más le beneficie en función de resultados plausibles al considerar que *“la conducta real del partido en el poder sigue siendo el punto central de su evaluación”*<sup>103</sup>.

En cuanto al modelo donde la información es imperfecta y costosa de obtener Downs establece que en dicho contexto: 1) los partidos no siempre saben exactamente lo que los ciudadanos desean; 2) que los ciudadanos no siempre saben lo que el gobierno o su oposición ha hecho, esta haciendo o debería estar haciendo para servir sus intereses, y 3) que la información necesaria para superar la ignorancia de los partidos y de los ciudadanos es costosa. En base a estos tres parámetros que determinan y describen el modelo de un mundo con información imperfecta, Downs analiza tres consecuencias básicas que se reproducen en este contexto y que son el fundamento sobre el cual poder estudiar el comportamiento racional del Gobierno y su toma de decisiones en este supuesto, siendo los elementos de análisis: la persuasión, la ideología y la ignorancia racional.

Como consecuencia de la ignorancia de los electores Downs considera que en un modelo de democracia con información imperfecta surgen también los persuasores, que son aquellos individuos que actúan como verdaderos agentes comerciales que suministran a los votantes información favorable de los grupos a los que apoyan. De este modo, algunos hombres se convierten en más importantes que otros ya que lógicamente, los individuos que influyen en los votos y decisiones de otros han de ser tratados de manera preferente. Asimismo, la falta de información convierte necesariamente a todo gobierno democrático en un gobierno representativo, en el que unos especialistas -los representantes- descubren, transmiten y analizan la opinión popular, contribuyendo también a guiarla y a conformarla según sus propios intereses particulares o de partido. El conocimiento imperfecto hace además, que el partido en el gobierno sea susceptible de soborno, puesto que para persuadir a los votantes sobre la

---

<sup>103</sup> DOWNS, A. (2000). *Op. cit.*, p. 97.



bondad de una política puede verse obligado en ocasiones a conceder determinados favores a cambio de votos o influencias ya que como apunta Downs “*un mundo de información imperfecta donde se supone que reina la distribución igual de los votos permite que la distribución desigual de la renta, de la posición y de la influencia (todas ellas inevitables en una economía caracterizada por una extensa división del trabajo) tengan una participación en la soberanía*”<sup>104</sup>. Y finalmente, como consecuencia de la existencia de información imperfecta, en el sistema democrático surgen las ideologías como elementos que sirven “*a centrar la atención sobre las diferencias entre partidos y por lo tanto, pueden utilizarse como muestra de todos los rasgos diferenciadores*”<sup>105</sup> ya que existe una correlación entre ideología y partido que le hace más fácil al votante el adoptar una decisión/posición a favor o en contra de una opción política u otra simplemente comparando ideologías. Ante la falta de información se crea una demanda de ideologías en el electorado a la cual responden los partidos políticos inventándose ideologías en función de dicha demanda electoral y creando en definitiva, una oferta electoral mediante la cual, los partidos adoptarán una ideología que deberán mantener en el tiempo para facilitar la toma de decisiones del votante a la hora de escoger un producto (partido) en el mercado electoral.

Tomando como fundamento el estudio del comportamiento de los partidos en función de las ideología, Downs también analizó el comportamiento del votante que es quien termina por configurar el modelo de sistema democrático a través de los procesos electorales. Este análisis lo realizó a partir del modelo presentado en el año 1929 por Harold Hotelling en su artículo “*Stability in Competition*”<sup>106</sup> sobre el cual planteo una nueva versión del mercado espacial de Hotelling consistente en una escala lineal que va de cero a cien en la forma habitual de izquierda a derecha, bajo esta serie de supuestos<sup>107</sup>:

- 1) En una sociedad, los partidos políticos pueden ordenarse de izquierda a derecha en forma reconocida por todos los votantes.
- 2) Las preferencias de cada votante tienen su punto máximo en algún punto de la escala y una pendiente decreciente constante a cada lado

---

<sup>104</sup> DOWNS, A. (2000). *Op. cit.*, p. 99-100.

<sup>105</sup> DOWNS, A. (2000). *Op. cit.*, p. 101.

<sup>106</sup> HOTELLING, H. (1929). “Stability in Competition” en *Economic Journal*, XXXIX, pp. 41-57.

<sup>107</sup> DOWNS, A. (2000). *Op. cit.*, p. 102.

del punto máximo (a menos que éste se encuentre en un extremo de la escala).

- 3) La distribución de la cantidad de votantes a lo largo de la escala es variable de una sociedad a otra, pero fija en cualquier sociedad concreta.
- 4) Una vez colocado en la escala política, un partido puede moverse ideológicamente bien a la izquierda o bien a la derecha, pero no puede ir más allá del partido más cercano hacia el cual se está moviendo.
- 5) En un sistema de dos partidos, si cualquier de ellos se aleja del extremo más cercano hacia el otro partido, los votantes extremistas del final de la escala pueden abstenerse porque no ven diferencias significativas en la alternativa que se les ofrece.

Atendiendo a las características de este modelo, Downs considera que en la sociedad democrática se puede desarrollar principalmente tres supuestos que explican el comportamiento del votante dentro del sistema, siendo estos los siguientes<sup>108</sup>:

- A) Si la distribución del electorado es *unimodal* se dará una convergencia de los partidos hacia el centro ideológico y solo el miedo a perder los votantes de los extremos les llevará a temer identificarse claramente. Esta situación hace que los partidos actúen en una clara ambigüedad respecto a cuestiones específicas. Este tipo de democracias son consideradas centrípetas.
- B) Si la distribución de los votantes es *bimodal*, los dos partidos se dirigirán hacia los extremos para aumentar así el número de votos. Este tipo de democracias suelen denominarse centrifugas y en numerosos casos conduce a gobiernos de coalición.
- C) Y finalmente, en un sistema de distribución *multimodal*, la oferta a los votantes aumenta aparentemente al existir varios partidos en competencia, ligados a diversas opciones ideológicas. La necesidad de formar gobiernos de coalición tras las elecciones conducirá a cada uno de los partidos a buscar lugares comunes ideológicos y desdibujar sus ofertas en los programas electorales con el objetivo de poder facilitar la posibilidad de establecer pactos postelectorales.

---

<sup>108</sup> Véase en DOWNS, A. (2000). *Op. cit.*, p. 102.; y en GONZALO, E. Y REQUEJO, F. (2015). *Op. cit.*, pp. 295-296.

A través del estudio de estos tres modelos de sistema de partidos estudió el comportamiento del votante a la hora de elegir a sus gobernantes y establecer así un sistema democrático determinado. Su teoría abordó además el modo en el que se producía la difusión de información en dichos supuestos (habitualmente información imperfecta) y las consecuencias que esta difusión tenía en el votante a la hora de adoptar una elección o decirse por una preferencia política concreta. En su trabajo centró su análisis en una reflexión profunda del concepto económico de racionalidad incorporando el estudio del comportamiento de los grupos de presión y sus integrantes con el objetivo de comprobar si en dichos grupos también se reproducía el comportamiento mostrado por los individuos bajo la división del trabajo, esto es una toma de decisiones fundamentada en sus preferencias personales sin tener en cuenta el bien común o el bienestar social del grupo o en esta caso sociedad.

En su reflexión final, Downs concluyó que para establecer una teoría que analice realmente la acción gubernamental y el comportamiento de los individuos en una democracia, se hace necesario aunar la ciencia política y la económica tal y como él intentó exponer en su teoría económica de la democracia. En un mundo de información imperfecta -donde la mayoría de los economistas entienden que el comportamiento de la democracia se desarrolla bajo unos parámetros irracionales- los individuos que forman parte del mismo efectúan su toma de decisiones de una manera racional. Un comportamiento que también se reproduce en los integrantes del Gobierno, los cuales adoptan decisiones políticas atendiendo a la lógica de buscar siempre el beneficio particular y personal (renta, poder y prestigio) antes que pensar o buscar el bienestar social de los ciudadanos. Este comportamiento de los gobernantes obliga a los investigadores a considerar el Gobierno como un elemento más en la estructura social regida por la división del trabajo y no pensar que el Gobierno se comporta como un agente exógeno. Asimismo, afirma Downs que la heterogeneidad de los miembros del Gobierno, su lucha interna por imponer las decisiones políticas que más interesen a cada uno de ellos en el seno del propio gobierno y los intereses que demandan los ciudadanos a sus gobernantes serán aspectos que moldearán la naturaleza de cada sistema democrático, el cual deberá regirse por una constitución consensuada por todos los agentes sociales de este modo nos encontramos también que a cada tipo distinto de constitución, corresponderá una teoría distinta de la actuación política.

### 2.1.2.3 Buchanan-Tullock y el cálculo del consenso

La tercera aportación al estudio de la democracia desde el punto de vista económico ha sido el que formularon James Buchanan y Gordon Tullock en su trabajo titulado “*El cálculo del consenso*”<sup>109</sup> publicado en el año 1963, y en el que ambos investigadores centraron su foco de estudio en tres cuestiones, fundamentalmente: 1) la relación que existe entre la economía y la política del Estado; 2) las razones que llevan a los individuos a adoptar una decisión u otra y 3) el estudio de las reglas que debería regir esa toma de decisiones ya que consideraban que los sistemas de Gobierno funcionaban bajo una relación de carácter contractual entre los individuos y el Estado, el cual establecía los límites y reglas por las que quedaban definidos los derechos de propiedad y los derechos humanos como garantía de protección para los individuos y la propia sociedad.

Buchanan fundamentaba su pensamiento económico en torno a la democracia partiendo, según apunta la socióloga Alejandra Salinas en su trabajo “*Una crítica de la lógica populista desde la visión de James M. Buchanan*”<sup>110</sup>, de tres ejes discursivos:

- a) la reflexión del liberalismo clásico sobre la naturaleza humana y las instituciones de la cooperación social;
- b) el *contractualismo* o la elección de las normas colectivas para proteger la libertad, y
- c) el “*public choice*” o elección pública, con su análisis de las estrategias de acción colectiva y los errores de gobierno.

En la línea del liberalismo clásico, Buchanan consideraba que la naturaleza humana en política venía caracterizada por buscar siempre maximizar la utilidad de sus acciones y decisiones, ante lo cual, en una naturaleza social en conflicto se hacía necesario una serie de normas y restricciones externas que limitaran la acción individual para no adoptar decisiones personales que perjudicaran a terceros. Con el objetivo de lograr

---

<sup>109</sup> BUCHANAN, JAMES M. & TULLOCK, G. (1980) [1962]. *El cálculo del consenso*. Madrid: Espasa Calpe. Véase también CASAS PARDO, J. (2011). “La filosofía económica de James M. Buchanan” en *Anuario Filosófico*, 44/2, pp. 233-252. Valencia: Universidad de Valencia.; y SALINAS, A. (2012). Una crítica de la lógica populista desde la visión de James M. Buchanan. Trabajo presentado en el IV Congreso Internacional de Economía Austríaca, pp. 1-14. Otras obras de referencia de James Buchanan a tener en cuenta son las siguientes: BUCHANAN, J. M. & TULLOCK, G. (1962): *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. University of Michigan Press: Ann Arbor.; y BUCHANAN, J.M. (1960). *Fiscal Theory and Political Economy*. Durham, NC: The University of North Carolina Press.

<sup>110</sup> SALINAS, A. (2012). *Op. cit.*, pp. 1-14.

que la toma de decisiones de los individuos se realizase bajo un orden y un respeto al otro, Buchanan consideraba determinante el papel del Estado, al cual le atribuye la responsabilidad de ejercer de árbitro en este juego de intereses individual, desarrollando una acción política limitada que vendría amparada y articulada por una Constitución en la que se establecían los límites que fijaban qué era permisible y qué no, tanto para el ámbito de la actuación individual como colectiva<sup>111</sup>, más allá de los derechos humanos, de propiedad y su protección de los individuos.

De este modo, para lograr el progreso de la sociedad y que ésta se beneficiase de la motivación individual de cada uno de sus ciudadanos, todos deberían lograr un acuerdo o contrato por el cual se establecían las normas colectivas que protegían la libertad de cada uno para poder adoptar decisiones sin perjudicar a terceros, puesto que aquella sociedad que no permita a los individuos perseguir en libertad sus objetivos, era muy difícil que pudiese desarrollarse con éxito. Con este contrato entre hombres libres, se pretendía evitar además, los efectos negativos del conflicto social, producido como consecuencia de la defensa de los intereses individuales, asumiendo el compromiso mutuo -por parte de todos los ciudadanos- de darse un gobierno y obedecerlo, a través del cual se deseaba lograr alcanzar y asegurar la paz y la protección de los derechos de todos ellos.

Este contrato constitucional<sup>112</sup> determinó qué esferas de la actividad humana se encontraban dentro del ámbito de la acción colectiva así como las reglas a emplear en este último ámbito a la hora de adoptar decisiones, puesto que las reglas de acción colectiva también influyen en la elección individual, ocasionando unos costes -a la hora de tomar una decisión concreta- en cada ciudadano. El acatamiento de las normas venía además, determinado por un cálculo de coste/beneficio individual de tal modo que, dado que respetar la ley suponía un coste al restringirse la libertad, el individuo racional haría esfuerzos para que los demás ciudadanos respetasen la ley y al mismo

---

<sup>111</sup> GONZALO, E. Y REQUEJO, F. (2015). *Op. cit.*, pp. 297.

<sup>112</sup> El contrato constitucional estará protegido por el Estado, el cual estará llamado a servir como una institución que proteja los derechos de los ciudadanos al mismo tiempo que éstos exigirán del Estado que tenga la voluntad de sancionar a aquellos infractores del contrato. En la medida en que este coste sea afrontado y en consecuencia los derechos estén protegidos, una sociedad poseerá un “bien público”. El *orden post-constitucional* dependerá de que las acciones individuales presenten una combinación adecuada de elementos éticos (auto-restricción), culturales (voluntad de cumplir la ley) y políticos (voluntad de sancionar las infracciones) a partir de los cuales se crean las condiciones necesarias para asegurar dicho orden. El problema surge cuando se produce un debilitamiento de la organización social y concretamente del Estado incumpliendo éste con su tarea de protección de los derechos o lo hace de modo ineficiente hay que preguntarse qué es lo que ocurre para que el Estado cometa ese error. Véase en SALINAS, A. (2012). *Op. cit.*, pp. 1-14.

tiempo poder minimizar su propio respeto a la norma. Este comportamiento del individuo quedaría determinado, a su vez, en función de la etapa social en la que nos encontráramos ya que según Buchanan son tres los periodos sociales que se podían dar:

- 1) Una *etapa pre-constitucional* en la que se desarrolla la vida de los individuos bajo el conflicto, la anarquía y un estado de naturaleza en la que no existen reglas que definen los espacios privados, y en la que los individuos colisionan y se encuentra un estado de guerra.
- 2) Una *etapa constitucional* que emerge cuando las personas reconocen que mediante la adopción de reglas comunes incorporadas a un contrato posibilitarán los beneficios generales del intercambio. Mediante este contrato toma forma el reconocimiento mutuo en la asignación de derechos iguales y permite que las personas puedan asegurar sus ganancias a partir de las reducciones en el esfuerzo de defensa contra la depredación en una sociedad sin orden.
- 3) Una *etapa post-constitucional* en el que se plantea cómo actuar, una vez se dispone del contrato y las reglas mediante las que actuar en la sociedad, abriendo el análisis al comportamiento de los individuos como ciudadanos y como funcionarios del gobierno.

Ateniendo a estos tres supuestos<sup>113</sup>, Buchanan y Tullock presentaron un modelo de cálculo racional individual para evaluar los costes y los beneficios esperados al implementarse una decisión colectiva, de tal manera que determinaron que cada individuo intentaría maximizar su utilidad reduciendo los costes esperados de la acción de terceros (costes externos) y los costes esperados de su participación en dicha decisión colectiva (costes de la negociación). Teniendo en cuenta ambos aspectos a la hora de tomar una decisión, la regla de decisión óptima para cada individuo sería aquella que minimizara los costes totales -esto es la suma de los costes externos y los costes de negociación- y además, cada regla de decisión siempre sería distinta, en función de cada supuesto e individuo<sup>114</sup>.

---

<sup>113</sup> BUCHANAN, JAMES M. (1995). *The Limits of Liberty: Between Anarchy and Leviathan*, vol. 7. Chicago: University of Chicago, Liberty Fund, Inc.

<sup>114</sup> A la hora de decidir, en primer lugar el individuo tendrá en cuenta los costes externos, los cuales habitualmente disminuyen más que proporcionalmente al aumentar el número de individuos necesario para tomar la decisión, ya que aumenta la probabilidad de que un individuo forme parte de la coalición ganadora y disminuye correlativamente la probabilidad de que se tomen decisiones que le puedan perjudicar; en segundo lugar, el individuo tendrá en cuenta los costes de negociación, que aumentan más que proporcionalmente al incrementarse el número de individuos implicados para tomar una decisión, como consecuencia del aumento del tiempo dedicado a las negociaciones que son necesarias para alcanzar un acuerdo. Véase en BUCHANAN, JAMES M. (2005). “Elección pública: génesis y desarrollo de un programa de investigación” en *Revista Asturiana de Economía* – RAE, nº 33,

Ambos investigadores también analizaron en su modelo los costes y beneficios que se daban en las diferentes organizaciones institucionales, con el fin de adoptar aquellas más compatibles con los valores de una sociedad libre. De este modo, entre las distintas reglas de decisión determinaron que ante la regla de unanimidad que requiere el consentimiento de todos los votantes para llegar a un acuerdo, hicieron recomendable emplear la regla de la mayoría dado que buscar la unanimidad entre los individuos imponía altos costes de decisión a cada individuo puesto que le obligaba a entablar negociaciones que implicaban un mayor coste que si la decisión era adoptada por mayoría. Observaron además, cómo bajo la regla de la unanimidad surgía la posibilidad de desarrollar conductas estratégicas con el objetivo de asegurar un acuerdo de todos, lo que suponía un coste mayor que si se desarrollasen otras reglas de decisión<sup>115</sup>.

Buchanan y Tullock también estudiaron en su modelo el comportamiento de los individuos bajo la regla de la mayoría en dos modelos de decisión: el representativo y el de democracia directa. Al comparar el modelo representativo con el modelo de democracia directa ambos hallaron que el modelo de democracia representativa era el modelo más idóneo para poder adoptar decisiones con costes óptimos cuando se tratase de decisiones en grandes grupos de individuos pero que en grupos pequeños el modelo de democracia directa podía ser más eficiente dado que los costes de negociación eran menores. Además detectaron que el modelo representativo que venía caracterizado por la acción de un reducido número de votantes que decidía sobre una serie de medidas que afectaban a todo el grupo, era proclive a la negociación y el comercio de votos y favores llegando a una situación en la que un individuo podía apoyar una coalición mayoritaria eventual a cambio de obtener beneficios o favores de parte del grupo de poder. Mientras que en el modelo de democracia directa esta situación no se daba con carácter general ya que al menos en tres situaciones concretas, resultaba complicado que se diese un comercio de votos: 1) cuando existía incertidumbre por parte de un votante individual de que otras cuestiones iban a ser sometidas a votación lo que permitía que otros votantes se involucrasen en el comercio de votos; 2) cuando la cantidad de votantes era muy numerosa y convertía el esfuerzo

---

pp. 203-221. Traducción realizada por Mario Piñera.; y GONZALO, E. Y REQUEJO, F. (2015). *Op. cit.*, pp. 297-298.

<sup>115</sup> SALINAS, A. (2014). "Gordon Tullock y 'El Cálculo del Consenso'" en *ESEADE*, 5 de noviembre. Artículo en línea en <https://eseade.wordpress.com/2014/11/05/gordon-tullock-y-el-calculo-del-consenso/>. [Consulta: 23 de junio de 2016].

en un proyecto financieramente inabordable, y 3) cuando el voto secreto impedía conocer si el compromiso electoral era respetado o no<sup>116</sup>.

Tras analizar el comportamiento del votante/individuo comprobaron también cómo en ambos modelos podía darse -a pesar de la existencia o no del comercio de votos entre los individuos- el caso de que una mayoría de individuos explotase a una minoría, por ejemplo, estableciéndose impuestos generales para financiar beneficios especiales de grupos minoritarios, o bien se podía dar el caso contrario aquel en el que se podían establecer impuestos específicos que financiaran beneficios generales. Ante estas dos situaciones, se volvía a producir un escenario en el que los actores políticos se verían en una nueva situación de negociación e intercambio de votos mediante concesiones mutuas entre el grupo de poder mayoritario y el grupo minoritario, lo que convertiría el proceso político nuevamente en un libre mercado que obligaba a todos a buscar la situación más favorable mediante un consenso entre los actores políticos el cual debería ser muy parecido al consenso obtenido por unanimidad<sup>117</sup>.

## 2.2 Teoría de la democracia: ámbito empírico

En la anterior sección del presente capítulo hemos abordado las principales corrientes de investigación dentro del ámbito normativo que han estudiado el concepto de la democracia en el marco de las ciencias políticas, sociales, económicas y filosóficas. Los estudios expuestos han servido para conocer y presentar en el este marco teórico las principales líneas de investigación y los autores más destacados que han analizado el concepto de “*democracia ideal*” los cuales se han constituido como los fundamentos teóricos sobre los que otros investigadores contemporáneos han desarrollado sus estudios, en el contexto actual, en torno a la “*democracia real*”.

En nuestro trabajo de investigación hemos podido comprobar cómo a la hora de investigar la idea de “democracia” en la historia contemporánea y desde un punto de vista empírico, nos encontramos con que nuevamente existen tantas definiciones e investigaciones como autores la han estudiado. Esto ha hecho que en el presente trabajo nos hayamos decidido por exponer sólo a los tres autores que consideramos los más representativos en el estudio de la “*democracia real*” desde el enfoque empírico,

---

<sup>116</sup> SALINAS, A. (2014). *Op. cit.* Artículo en línea en <https://eseade.wordpress.com/2014/11/05/gordon-tullock-y-el-calculo-del-consenso/>. [Consulta: 23 de junio de 2016].

<sup>117</sup> GONZALO, E. Y REQUEJO, F. (2015). *Op. cit.*, pp. 297-298.; BUCHANAN, JAMES M. (2005). *Op. cit.*, pp. 203-221.



cuyas investigaciones han constituido además las bases sobre las que otros autores han desarrollado sus estudios posteriores, tomando como referencia a los aquí elegidos<sup>118</sup>.

Nuestro ámbito empírico en la teoría de la democracia aquí presentado tomará como referencia al estadounidense Robert Dahl, quien ha realizado una seria reflexión empírica sobre lo que es realmente la democracia en la actualidad, acuñando el término “poliarquía” para definirla y determinando las razones por las que es positivo una democracia, así como sus características y elementos determinantes. Un análisis y una visión de la democracia que se ha configurado como fundamental para todo aquel que pretende realizar una definición contemporánea del término. Asimismo, abordaremos en el presente epígrafe la división de modelos de democracia establecida por Arend Lijphart quien en su análisis del concepto de “*democracia real*” desarrolló un estudio de las democracias contemporáneas que le ha servido para establecer una tipología de las democracias que aún hoy es vigente y cuya firme consistencia en el tiempo dentro de las ciencias políticas la ha convertido en fundamental para las investigaciones de otros autores que con posterioridad se han acercado al estudio de la democracia desde el punto de vista empírico. Finalmente, complementaremos los

---

<sup>118</sup> A la hora de decidir los contenidos a abordar en esta sección dentro del marco teórico que presentamos en torno al concepto de democracia tanto en su idea de “democracia ideal” como en su idea de “democracia real” hemos efectuado un estudio de campo en el que hemos analizado diversos autores clásicos y contemporáneos que han estudiado el concepto de democracia en ambos enfoques. Platón, Aristóteles, Michels, Weber, Schumpeter, Maquiavelo, más contemporáneos como Ostrogorski, Duverger, Panebianco, Sartori, Cotarelo, Sospedra -entre otros autores consultados- han efectuado en algún momento de sus vidas científicas una reflexión o definición del concepto de democracia y/o sistema democrático, ya sea en su vertiente normativa o empírica. La mayoría de todos ellos han profundizado, además en sus estudios, no sólo en la idea de democracia sino que han estudiado de manera amplia y sistematizada cuestiones relacionadas con los sistemas políticos, los sistemas de partidos, las estructuras de los partidos políticos, los comportamientos de los votantes y de los líderes, los sistemas o procesos electorales y múltiples y diversas cuestiones que se encuentran relacionadas con el sistema democrático contemporáneo. Para el estudio de la democracia desde el punto de vista empírico hemos podido comprobar en nuestro estudio cómo, alineándonos con la sistematización que ofrece la politóloga Mariona Tomás en su trabajo “Democracia”, los investigadores Robert Dahl, Arend Lijphart y recientemente Gastil se descubren como referentes en el análisis actual del concepto de Democracia desde este enfoque, en una línea que es heredera de los estudios que ya en su momento realizaron Weber y Schumpeter y que se convirtieron en impulsores de un nuevo modo de estudiar y analizar la democracia desde un punto de vista más acorde a la realidad del momento. En nuestro trabajo de investigación y sin dejar a un lado los autores clásicos y contemporáneos mencionados -estudiados en este trabajo pero no incluidos en el mismo por no realizar una digresión discursiva temática que nos desvíe de los objetivos establecidos- hemos decidido centrar nuestra exposición en estos tres últimos autores, Dahl, Lijphart y Gastil al considerar que resulta obligado conocerlos, cómo autores originarios que son de los estudios contemporáneos modernos en torno a la democracia actual. Sus estudios sirven para aproximarnos claramente al origen de las teorías -sobre todo contemporáneas- que se han desarrollado en estos últimos tiempos en el ámbito de las Ciencias Políticas sobre la democracia contemporánea así como, se han descubierto como el origen de los estudios más avanzados y contemporáneos que actualmente son considerados necesarios para conocer los sistemas democráticos en nuestra sociedad moderna actual. El trabajo referenciado es el siguiente: TOMAS, M. (2015). “Democracia” en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (editor) y X. Torrens (coeditor), 4ª edición. Madrid: Editorial Tecnos, pp. 108-126. Las obras más importantes de los autores contemporáneos que han realizado estudios muy interesantes en torno a la democracia, sistema de partidos, partidos políticos, sistemas electorales e ideologías entre otras cuestiones son las siguientes: OSTROGORSKI, M. (2008). *La democracia y los partidos políticos*. Presentación de Antonio Lastra. Madrid: Editorial Trotta.; DUVERGER, M. (1974). *Los partidos políticos*. México: FCE.; PANEBIANCO, A. (1995). *Modelos de partido. Organización y poder en los partidos políticos*. Traducción de Mario Trinidad. Madrid: Alianza Editorial, Colección Alianza Universidad.; SARTORI, G. (1987). *Partidos y sistemas de partidos*. Madrid: Editorial Alianza.; GARCÍA COTARELO, R. (1996). *Los partidos políticos*. Madrid: Editorial SISTEMA.; y finalmente, MARTÍNEZ SOSPEDRA, M. (1996). *Introducción a los partidos políticos*. Barcelona: Ariel Derecho.

trabajos de Dahl y Lijphart con la aportación en el campo del estudio de la democracia en el ámbito empírico realizada por el estadounidense Raymond Gastil, el cual es el artífice de una de las primeras investigaciones empíricas realizadas sobre las democracias contemporáneas que ha servido como referencia para elaborar posteriores trabajos de investigación empíricos más avanzados.

### 2.2.1 Robert Dahl: democracia y poliarquía

El estadounidense Robert Dahl es considerado en el campo de la investigación de las ciencias políticas y sociales uno de los principales referentes en el estudio de la democracia desde el punto de vista empírico ya que dio un paso más en la definición de este concepto, haciendo confluír las teorías normativas y las teorías empíricas en un análisis de la democracia que todavía hoy se considera fundamental entre las investigaciones realizadas en torno a este concepto.

Para Dahl, la democracia queda fundamentada desde un ámbito normativo en el principio de la igualdad de todos los individuos, tal y como afirma en su trabajo *“La Democracia”*<sup>119</sup>: *“todos los miembros deben ser tratados como si estuvieran igualmente cualificados para participar en el proceso de toma de decisiones sobre las políticas que se vaya a seguir”*<sup>120</sup> y tomando como principio esencial de la democracia dicha igualdad entre individuos, establece cuatro premisas fundamentales que desde el ámbito normativo vertebran dicho ideal de igualdad y con él, la democracia. Para Dahl, los principios básicos que conforman la democracia ideal son 1) el principio de igualdad intrínseca; 2) el principio de la consideración equitativa de los intereses; 3) la presunción de la autonomía personal y finalmente, 4) el principio categórico de la igualdad, que ahora abordamos con brevedad<sup>121</sup>:

1) *El principio de igualdad intrínseca*. Este principio implica que los individuos son todos iguales en lo fundamental, entendido esto como que cada individuo posee la capacidad de concebir su propia idea de bien y justicia, lo que les faculta para poder tomar decisiones y con ello, poder autogobernarse por el principio de autonomía personal.

---

<sup>119</sup> DAHL, R.A. (2012). *La Democracia*. Madrid: Ariel Quintaesencia.

<sup>120</sup> DAHL, R.A. (2012). *Op. cit.*, p. 43.

<sup>121</sup> MAÍZ R. (2015). *Teoría normativa y empírica de la democracia en Robert Dahl*, [pp. 163-190], pp. 173 y 174.

2) *El principio de la consideración equitativa de los intereses.* Dicho principio hace referencia a que el gobierno siempre tendrá que considerar de forma igualitaria los intereses de los individuos, dando la misma oportunidad en su publicidad hacia el resto de la sociedad y las mismas opciones a la hora de cumplir lo demandado por los propios individuos.

3) *La presunción de la autonomía personal.* La democracia, entendida como libertad de autogobierno, debe valorarse tanto por su capacidad instrumental para la obtención de determinados fines cuanto como actividad que constituye un fin en sí misma. Este principio supone en el individuo que cada uno posee la capacidad suficiente para evaluar su proceder, sus objetivos, sus preferencias, sus fines y tiene capacidad de decisión sobre los propios principios morales mediante la reflexión y la deliberación. Una autonomía moral que debe ser complementada con el principio de autonomía personal en el cual, cada individuo debe ser considerado normativamente el mejor juez de sus actos y sus propios intereses, de modo que es él quien mejor conoce y determina si una política promueve o no sus intereses.

4) *El principio categórico de la igualdad.* El hecho que cada individuo tenga capacidad para determinar lo que está bien y mal y lo que es justo e injusto hace que todos los ciudadanos y ciudadanas tengan capacidad para autogobernarse. Ninguno está más y mejor capacitado que otro para que se auto-atribuya la adopción de decisiones colectivas vinculantes. Para tomar decisiones colectivas obligatorias es necesario un proceso de adopción de las mismas que sea capaz de realizar -en la práctica- el principio categórico de igualdad, de lo cual se deriva que como nadie tiene derecho a someter a otro a su voluntad, nadie tiene que obedecer a un sistema político que no cuente con su consentimiento. Este principio implica que los individuos deben obedecer las leyes que ellos mismos eligen, pues como quiera que vivir en sociedad implica obedecer decisiones colectivas vinculantes para todos, la democracia debe maximizar las oportunidades de autogobierno de los individuos.

Para que estos principios de igualdad se desarrollen y con ellos la democracia desde el ámbito normativo, Dahl establece una serie de criterios que deben darse en todo proceso democrático de elección, definiéndolos del siguiente modo: 1) todo miembro de la organización expresa libremente sus preferencias; 2) en el recuento de esas expresiones (votos) el peso atribuido a la elección de cada individuo es idéntica; 3) la alternativa con mayor número de votos es declarada vencedora; 4) debe reconocerse la posibilidad de que todo miembro pueda someter a votación sus preferencias; 5) todo individuo debe poseer igual información sobre las diferentes alternativas en juego; 6) las alternativas con el mayor número de votos desplazan a las que obtienen menor

número de votos; y finalmente, 7) las decisiones de los cargos electos son obligatorias para todos<sup>122</sup>.

Los criterios aquí expuestos, exigidos desde el punto de vista normativo no pudieron ser asumidos por ninguna organización ya que resultaba extremadamente complicado poder reunir todas estas exigentes condiciones en un proceso democrático. Este hecho y las reflexiones que se inician en los años sesenta en torno a la democracia desde un punto de vista empírico, hicieron que Robert Dahl reformulase los requisitos iniciales para todo proceso democrático, investigando desde este momento la realidad democrática con bajo un enfoque empírico. De este modo, Dahl establece unos nuevos requisitos que considera necesarios para que se de un proceso democrático acorde a la realidad contemporánea, destacando cinco criterios que deberán ser satisfechos por todo proceso democrático y que son los siguientes<sup>123</sup>:

- 1) *Participación efectiva*. En un proceso democrático todos los miembros deben tener oportunidades iguales y efectivas a la hora de expresar sus preferencias para adoptar decisiones obligatorias para todo el conjunto. La participación efectiva se dará no sólo a través del proceso democrático sino también a través de otras organizaciones cuyo papel en la política activa es más destacado, sobre todo cuando se cambia de una ciudad-Estado a una nación-Estado en la que la participación del ciudadano es representativa a través de las entidades y las asociaciones y no es una participación tan directa como en un supuesto de “*democracia ideal*”.
- 2) *Igualdad de votos*. El autor postula que para garantizar la protección de los principios de igualdad intrínseca de los ciudadanos y la presunción de la autonomía personal, todos los individuos deben ser considerados como iguales y deben disponer de las mismas oportunidades para expresar sus preferencias.
- 3) *Comprensión ilustrada o autonomía*. Todos los individuos deben poder formarse un juicio y criterio propio sobre las cuestiones que se van a decidir. Para ello, a los ciudadanos se les debe facilitar todo tipo de información completa para que puedan adoptar la decisión que consideren oportuna, atendiendo tanto a sus intereses como a la consecución del bien común, siendo conscientes de las consecuencias derivadas de adoptar dicha decisión.

---

<sup>122</sup> La enumeración se encuentra referenciada en la obra de Robert Dahl del año 1956 “*A Preface to democratic Theory*” y se puede consultar también en el trabajo: MAÍZ R. (2015). *Op. cit.*, p. 175.

<sup>123</sup> La primera formulación de estos requisitos enunciados por Robert A. Dahl aparecen en las obras “*Dilemas of Pluralist Democracy*” del año 1982; en “*A Preface to Economic Democracy*” del año 1985 y también quedan referenciadas en el año 1997 en el trabajo titulado “*Democracy and Its critics*”. Actualmente, se pueden consultar en: DAHL, R.A. (2012). *Op. cit.*, pp. 44-45 y en DAHL, R.A. (1999). *La democracia. Una guía para los ciudadanos*. Madrid: Editorial TAURUS, pp. 47-49.

- 4) *Control de la agenda.* Los miembros deben tener la oportunidad exclusiva de decidir cómo y -si así lo eligen- qué asuntos deben ser incorporados a la agenda de decisiones colectivas y obligatorias. De esta forma, el proceso democrático exigido por los tres criterios precedentes no se concluye nunca. Las políticas desarrolladas en la sociedad siempre estarán abiertas a cambios introducidos por sus miembros, si éstos así lo deciden.
- 5) *Inclusión de los adultos.* Antes del siglo XX este criterio era inaceptable para la mayoría de los defensores de la democracia pero en la actualidad, todos o al menos la mayoría de los adultos que son residentes permanentes en un Estado, deben tener los plenos derechos de ciudadanía entre los que están implícitos en los cuatro criterios anteriores.

Cada uno de estos criterios son, desde el punto de vista de Dahl, necesarios para que los individuos de una sociedad democrática sean iguales -políticamente- a la hora de determinar las políticas del Estado y participar en la vida política del país, de tal forma que desde el momento en el que se incumple cualquiera de estos requisitos, al no ser los miembros iguales políticamente, no nos encontraremos en un sistema democrático ideal.

Examinados los criterios que debe revestir un proceso democrático analizado desde el punto de vista normativo, Dahl se cuestiona si este modelo de “*democracia ideal*” se puede adaptar o asimilar a la realidad en la que vivimos, lo que le lleva a establecer una conexión entre la teoría normativa y la teoría empírica de la democracia, configurando un nuevo paradigma en la investigación de la democracia para el cual acuña además un nuevo término, el de “poliarquía”, como aquella democracia en la que en vez de gobernar para el pueblo -como es en su origen el significado de “democracia”- la realidad nos muestra que se gobierna para muchos.

La poliarquía es un término derivado de las palabras griegas que significan “muchos” y “gobierno” y se distingue de la “democracia” porque viene a definir de una manera muy ajustada la realidad de nuestras democracias representativas, ya que en ellas se gobierna para muchos (para la mayoría) pero no habitualmente para el todo, puesto que no todos están completamente de acuerdo con las decisiones que se puedan adoptar. El concepto de “poliarquía” fue empleado en la ciencia política por Dahl y Lindblom en el año 1953 en su trabajo “*Politics, economics and welfare*”<sup>124</sup> y se adoptó como “una adecuada forma de referirnos a una democracia representativa

---

<sup>124</sup> DAHL, R.A. & LINDBLOM, C.E. (1953). *Politics, economics and welfare*. Chicago: University of Chicago Press.

moderna con sufragio universal”<sup>125</sup>. A partir de ese momento, se consideró que la democracia moderna era una democracia *poliárquica* que se configuraba como un sistema político donde se actualizaba el proceso democrático ideal adaptándolo a la realidad político-social contemporánea, confluyendo -de este modo- las corrientes y teorías normativas con los análisis empíricos en torno a la democracia.

El estudio desarrollado por Dahl determinó que la poliarquía moderna se daba cuando se cumplían una serie de criterios/elementos que eran constitutivos de los sistemas democráticos contemporáneos y que resultan necesarios para que se desarrolle una democracia moderna representativa, la poliarquía, los cuales se configuran -en definitiva- como los derechos y obligaciones básicos que deben existir en todo Estado democrático moderno contemporáneo. En este sentido, Robert Dahl expone en su trabajo “*La Democracia*”, una serie de criterios/instituciones necesarios para que se de en una sociedad moderna un sistema democrático *poliárquico*, siendo estos los siguientes<sup>126</sup>:

1. *Cargos públicos electos*. Cuando se estudió la democracia real en un Estado de dimensiones grandes se detectó que a gran escala resultaba complicado que los ciudadanos pudieran ejercer un control absoluto sobre la creación de leyes y la toma de decisiones y pudiesen protagonizar una participación activa en la vida política del país. Además, se suscitaba la duda o la inquietud ante el modo de poder controlar el cumplimiento de las leyes por parte de los gobernantes de acuerdo a lo establecido por los propios ciudadanos. Ante esta situación se ha podido comprobar cómo una de las formas de ejercer el control sobre la elaboración de las leyes y su cumplimiento, en una democracia moderna representativa, es concediendo a la población la facultad de controlar las decisiones político-administrativas de su gobierno mediante el control de los cargos públicos. A través de la elección por parte del pueblo de estos cargos públicos, los ciudadanos pueden ejercer dicha vigilancia al decidir quiénes les gobiernan y establecer los propios comicios como un elemento de la vida política que sirve para refrendar o no, la acción de los políticos elegidos,

---

<sup>125</sup> DAHL, R.A. (2012). *Op. cit.*, pp. 105-106.

<sup>126</sup> Las primeras enumeraciones de instituciones democráticas que determinan y son identificativas de la poliarquía las encontramos en el trabajo que Robert Dahl realizó en los años '60 titulado “*Political Oppositions in Western Democracies*” y posteriormente también son desarrolladas en el editado en 1973 bajo el título “*Regimes and Oppositions*”. Robert Dahl determinó como instituciones democráticas identificativas de la poliarquía las siguientes: 1) funcionarios electos; 2) elecciones libres y limpias; 3) sufragio universal; 4) derecho a ocupar cargos públicos; 5) libertad de expresión; 6) pluralidad de fuentes de información y finalmente 7) libertad de asociación. Véase: DAHL, R.A. (1966). *Political Oppositions in Western Democracies*. Londres: Yale University Press.; DAHL, R.A. (1973). *Regimes and Oppositions*. Londres: Yale University Press. y también se puede consultar en las dos siguientes obras: DAHL, R.A. (1999). *Op. cit.*, pp. 47-49.; y DAHL, R.A. (2012). *Op. cit.*, pp. 99 y ss.

instituyéndose de este modo a gran escala, los gobiernos democráticos representativos.

2. *Elecciones libres, imparciales y frecuentes.* Dahl comprobó que si se acepta la conveniencia de la igualdad política, entonces todo ciudadano debe tener una oportunidad igual y efectiva de votar y todos los votos deben contarse como iguales sin discriminación alguna. Si hay que realizar una elección ésta deberá ser imparcial y libre pero además debe realizarse con una cierta periodicidad para poder ejercer el control oportuno sobre los cargos públicos elegidos para gobernar.
3. *Libertad de expresión.* En una democracia moderna representativa los ciudadanos tienen derecho a expresarse -sin peligro a un castigo severo- sobre asuntos políticos definidos en un sentido amplio, incluyendo la crítica de los cargos públicos, el gobierno, el régimen político, el orden socio-económico y la ideología prevaleciente.
4. *Acceso a fuentes alternativas de información.* Los ciudadanos tienen el derecho de solicitar fuentes de información alternativas e independientes de otros ciudadanos, expertos, periódicos, revistas, libros, telecomunicaciones y similares. Deben tener acceso a aquellas fuentes de información alternativas que no están bajo el control del gobierno ni de cualquier otro grupo político individual pero que intentan influir sobre los valores y las actitudes políticas públicas. Unas fuentes alternativas que están protegidas por la ley.
5. *Autonomía de las asociaciones.* En una democracia moderna, poliarquía, los ciudadanos deben tener la posibilidad y el derecho de constituir asociaciones u organizaciones relativamente independientes, incluyendo partidos políticos y grupos de interés, para poder alcanzar sus diversos derechos incluyendo aquellos requeridos para la efectiva operación de las instituciones políticas democráticas.
6. *Ciudadanía inclusiva.* En la democracia representativa, ningún adulto que resida permanentemente en el país y esté sujeto a sus leyes le pueden ser negados cualquiera de las cinco instituciones políticas que acabamos de presentar. En una poliarquía, Dahl comprobó cómo era necesario que todos los ciudadanos pudieran ejercer el derecho de sufragio; concurrir a cargos electos; tener libertad de expresión; ser libres para constituir y participar en organizaciones políticas independientes; disponer de un acceso libre a fuentes de información; y tener derechos a otras libertades y oportunidades que puedan ser necesarias para el funcionamiento efectivo de las instituciones políticas de la democracia a gran escala.

Junto a estas instituciones democráticas o criterios constituyentes de la poliarquía, Dahl también consideró que era necesario que se diesen una serie de condiciones

esenciales y favorables para que la sociedad moderna fuese una sociedad democrática moderna, las cuales venían a complementar los criterios que terminamos de exponer. En este sentido, el investigador estadounidense determinó que para que se diese la existencia de una poliarquía era además necesario las siguientes condiciones esenciales: 1) existencia de un control del poder militar y de la policía por parte de los cargos electos; 2) cumplimiento de una serie de valores democráticos y de una cultura política y finalmente, y 3) la inexistencia de un control exterior hostil a la democracia a las cuales se debía añadir el cumplimiento de las siguientes condiciones favorables para el surgimiento de una poliarquía: 4) el desarrollo de una economía de mercado y una sociedad moderna y 5) la existencia de un débil pluralismo *sub-cultural*, siendo cada una de ellas las siguientes<sup>127</sup>:

#### *A) Condiciones esenciales para la democracia*

- 1) *Un control del poder militar y de la policía por parte de los cargos electos.* A menos que el ejército y la policía estén bajo el pleno control de cargos elegidos democráticamente, las instituciones políticas democráticas difícilmente conseguirán desarrollarse o subsistir. Más allá de la amenaza externa que puede tener un Estado, también puede originarse una amenaza interna para la democracia que quizás sea más peligrosa y que proviene habitualmente de aquellos líderes que tienen acceso a los principales medios de la coacción física: el ejército y la policía. Si los cargos elegidos democráticamente han de ejercer y mantener un control efectivo sobre las fuerzas del ejército y la policía, los miembros de ambas fuerzas -en particular los oficiales- deben someterse a ellos y su sometimiento al control de los líderes electos debe llegar a estar tan profundamente arraigado que no pueda deshacerse.
- 2) *Valores democráticos y cultura política.* Una cultura política democrática adecuada contribuye a formar ciudadanos que creen que la democracia y la igualdad política son fines deseables; que el control sobre el ejército y la policía debe estar completamente en manos de líderes electos; que las instituciones democráticas básicas van a ser preservadas y que las diferencias y desacuerdos entre los ciudadanos deben ser tolerados y protegidos. Disponer de unos valores democráticos y una cultura política arraigadas es una garantía de estabilidad en una democracia capaz de hacer frente a los momentos de crisis a los que en algún momento el país -con su sistema político democrático- tendrá que hacer frente. Las perspectivas de una democracia estable en un país se ven potenciadas si sus

---

<sup>127</sup> DAHL, R.A. (1999). *Op. cit.*, pp. 167 y ss.



ciudadanos y líderes defienden con fuerza las ideas, los valores y las prácticas democráticas. El apoyo más fiable se produce cuando estos valores y predisposiciones están arraigados en la cultura del país y se transmiten de una generación a otra. En otras palabras, si el país posee una cultura política democrática sólo así se podrá persistir y ser capaz de sobrevivir a los desafíos y la agitación que presentan crisis como éstas. Conseguir la estabilidad de la democracia no equivale sólo a *navegar* con buen tiempo, a veces presupone también *navegar* con tiempo borrascoso y peligroso ya que durante una crisis severa y prolongada, aumentan las probabilidades de que la democracia sea derribada por líderes autoritarios que prometen acabar con la crisis mediante vigorosos métodos dictatoriales.

- 3) *Inexistencia de un control exterior, hostil a la democracia.* Las instituciones democráticas tienen menos posibilidades de desarrollarse en un país sujeto a la intervención de otro Estado que es hostil al gobierno democrático en aquel país. Esta condición es suficiente para explicar por qué las instituciones democráticas no consiguieron desarrollarse o subsistir en un país donde otras condiciones eran considerablemente más favorables.

#### *B) Condiciones favorables para la democracia*

- 4) *Una economía de mercado y sociedad moderna.* Históricamente, el desarrollo de los valores democráticos y de la cultura democrática ha estado estrechamente asociado a lo que en términos generales podemos calificar como una economía de mercado. Más específicamente, una condición altamente favorable para las instituciones democráticas es una economía de mercado en la que las empresas económicas están principalmente en manos privadas y no en las del Estado, esto es, en una economía capitalista más que en una socialista o *estatista*. Pero el estrecho vínculo entre democracia y capitalismo de mercado esconde una paradoja: una economía de mercado capitalista inevitablemente genera desigualdad en los recursos políticos de los que pueden disponer los distintos ciudadanos. Así, una economía capitalista de mercado daña seriamente la igualdad política ya que los ciudadanos que son desiguales en bienes económicos difícilmente serán iguales políticamente. Parece que en un país con una economía de mercado capitalista la igualdad política plena es imposible de realizar y consecuentemente, hay una permanente tensión entre la democracia y la economía de mercado capitalista.
- 5) *Un débil pluralismo subcultural.* Las instituciones políticas democráticas tendrán más posibilidades de desarrollarse y de perdurar en un país que sea bastante homogéneo culturalmente, y menos en otro con subculturas claramente diferenciadas y en

conflicto. Los conflictos culturales pueden irrumpir en la arena política de diversos modos y habitualmente lo hacen en temas de religión o de lengua; o por el acceso a la educación; o por prácticas discriminatorias de un grupo hacia otros; o porque el gobierno deba apoyar o no a la religión o a las instituciones religiosas; o porque las fronteras territoriales y políticas deben ser adaptadas para ajustarse a los derechos y las demandas del grupo. Cuestiones como éstas y otras de diversa naturaleza crean un gran problema a la democracia ya que los componentes de una determinada cultura perciben muchas veces sus demandas políticas como cuestiones de principios, profundas convicciones religiosas o cuasi-religiosas, de tal manera que la preservación cultural o la supervivencia del grupo consecuentemente, son consideradas cruciales e innegociables. Pero bajo un pacífico proceso democrático resolver estos conflictos es necesario y por lo general, requiere de negociación, conciliación y compromiso. No sorprende descubrir, por tanto, que los países democráticos más antiguos y políticamente estables han sabido evitar estos conflictos culturales severos incluso existiendo significativas diferencias culturales entre los ciudadanos hasta el punto de lograr que la vida política esté dominada por diferencias más negociables.

El cumplimiento de los criterios y las condiciones esenciales y favorables para que en la sociedad moderna se de un sistema democrático *poliárquico* tendrá, según apunta Robert Dahl en su trabajo "*La democracia. Una guía para los ciudadanos*"<sup>128</sup> una decena de consecuencias deseables por las cuales una democracia moderna contemporánea resultará positiva para un Estado y para los ciudadanos que lo integran. Dichas consecuencias caracterizarán el sistema político y convertirán la poliarquía en el mejor de los sistemas democráticos contemporáneos.

Si bien, en esencia, el desarrollo de un sistema democrático poliárquico supone lograr 1) evitar sistemas tiránicos; 2) una serie de derechos esenciales para los ciudadanos; 3) una libertad general; 4) que los ciudadanos puedan elegir sobre qué leyes van a ser regidos; 5) un mejor desarrollo del ciudadano; 6) una protección de los principales intereses del individuo; 7) políticas de igualdad, y finalmente, 8) alcanzar mayores periodos de paz en el propio Estado, nosotros exponemos aquí -en este marco teórico y de manera completa- estas diez consecuencias que vienen recogidas en el trabajo anteriormente mencionado "*La democracia. Una guía para los ciudadanos*" y

---

<sup>128</sup> DAHL, R.A. (1999). *Op. cit.*

que al ser los más relevantes, caracterizan a todo el sistema democrático poliárquico, siendo las siguientes<sup>129</sup>:

1. *La democracia ayuda a evitar el gobierno de autócratas crueles y depravados.* Dahl advierte de la necesidad de la democracia en el mundo contemporáneo porque con ella se garantizan los intereses de los ciudadanos de un mejor modo que si éstos estuvieran sometidos al gobierno tiránico y despótico de un líder que sólo gobierna sobre la mayoría buscando el interés personal. Para el autor, un problema en la política actual es la existencia de gobiernos autocráticos, ya que éstos se pueden convertir en elementos desestabilizadores no sólo dentro del propio Estado en el que se desarrolla sino que en un contexto de política globalizada, un Estado tiránico también puede romper o desafiar el *statu quo* con lo que gobiernos de esta naturaleza pueden resultar altamente negativos.
2. *La democracia garantiza a sus ciudadanos una cantidad de derechos fundamentales que los gobiernos no democráticos no garantizan ni pueden garantizar.* Dado que la democracia no es únicamente un procedimiento de gobierno y que los derechos son elementos necesarios de las instituciones políticas democráticas, la democracia es también intrínsecamente un sistema de derechos y estos se encuentran entre los pilares esenciales de un proceso de gobierno democrático. La democracia debe poner a disposición de los ciudadanos todos los derechos que les son inherentes y deben hacerse efectivos para que estemos ante una democracia real.
3. *La democracia asegura a sus ciudadanos un mayor ámbito de libertad personal que cualquier alternativa factible a la misma.* Además de todos los derechos, libertades y oportunidades que son estrictamente necesarios para que un gobierno sea democrático, los ciudadanos de una democracia tienen la seguridad de gozar de una colección de libertades aún más extensa.
4. *La democracia ayuda a las personas a proteger sus propios intereses fundamentales.* La mayoría de las personas desean ejercitar algún control sobre los factores que condicionan, parcial o completamente, la satisfacción de sus deseos -alguna libertad de elección, una oportunidad de conformar su vida de acuerdo a sus propios fines, preferencias, gustos, valores, compromisos, creencias- en este sentido, la democracia protege esta libertad y oportunidad mejor que ningún otro sistema político alternativo que haya sido diseñado jamás.
5. *Sólo un gobierno democrático puede proporcionar una oportunidad máxima para que las personas ejerciten la libertad de autodeterminación, es decir, que vivan bajo leyes de su propia elección.* Los individuos al elegir vivir libremente bajo una constitución democrática están ejercitando su libertad de autodeterminación en el

---

<sup>129</sup> DAHL, R.A. (1999). *Op. cit.*, pp. 57 y ss.

sentido que el marco constitucional permite abrir procesos mediante los cuales se debatan las leyes por las que se va a regir el Estado.

6. *Solamente un gobierno democrático puede proporcionar una oportunidad máxima para ejercitar la responsabilidad moral.* Ejercitar la responsabilidad moral significa que se adoptan los principios morales y sólo se toman decisiones en función de esos principios después de haber entrado en un profundo proceso de reflexión, deliberación, escrutinio y consideración de las posibles alternativas y de sus consecuencias. Ser moralmente responsable equivale a ser autónomo en el ámbito de las elecciones moralmente relevantes. Si estamos sujetos a decisiones colectivas -como ciertamente estamos- y si el proceso democrático maximiza nuestra oportunidad de vivir bajo leyes producto de nuestra propia elección, entonces aquel nos faculta también para actuar como personas moralmente responsables.
7. *La democracia promueve el desarrollo humano más plenamente que cualquier alternativa factible.* Aunque es una pretensión atrevida y considerablemente más controvertida que cualquier de las anteriores, debemos contemplar esta afirmación como una aseveración altamente plausible pero no probada. La mayoría de los seres humanos poseen al nacer la potencialidad de desarrollar cualidades como la honestidad, la responsabilidad, la equidad, el valor, el amor, la capacidad de valerse por sí mismas, de actuar en defensa de sus intereses sin tener que contar con otros para hacerlo. El que de hecho las desarrollen y cómo lo hagan depende de muchas circunstancias entre las cuales se encuentra la naturaleza del sistema político en el que vivan. Sólo los sistemas políticos democráticos proporcionan las condiciones bajo las que pueden desarrollarse plenamente las condiciones mencionadas. Todos los demás regímenes reducen a menudo -drásticamente- el margen dentro del cual los adultos pueden proteger sus propios intereses, considerar los intereses de otros, asumir la responsabilidad por decisiones importantes y comprometerse libremente con otros en la búsqueda de la mejor decisión. Un gobierno democrático no constituye una condición suficiente para asegurar que las personas vayan a desarrollar estas cualidades pero es esencial para ello.
8. *Sólo un gobierno democrático puede fomentar un grado relativamente alto de igualdad política.* Una de las razones más importantes para referir un gobierno democrático es que puede conseguir la igualdad política entre ciudadanos en una medida muy superior que cualquier alternativa factible.
9. *Las democracias representativas modernas no se hacen la guerra entre sí.* Se ha detectado que los países con democracias representativas no se hacen las guerras entre sí y ello es debido -probablemente- a los altos niveles de comercio internacional que existe entre las democracias modernas, lo que las predisponen a la cordialidad más que a la guerra. La práctica e historia de pacíficas negociaciones, tratados, alianzas y

defensa común frente a enemigos no democráticos refuerzan la predisposición a buscar la paz más que a hacer la guerra.

10. *Los países con gobiernos democráticos tienden a ser más prósperos que los países con gobiernos no democráticos.* La relación entre prosperidad y democracia fue particularmente notable en la segunda parte del siglo XIX. La explicación puede encontrarse en parte en la afinidad entre la democracia representativa y una economía de mercado en la que los mercados no están por lo general altamente regulados, los trabajadores son libres de moverse de un lugar o un trabajo a otro, las empresas de propiedad privada compiten por ventas y recursos, y los consumidores pueden elegir entre bienes y servicios ofrecidos por proveedores en competencia. A finales del siglo XX, si bien no todos los países con economías de mercado eran democráticos, todos los países con sistemas políticos democráticos tenían también economías de mercado. Las democracias poseen también por lo general otras ventajas económicas sobre la mayoría de los países no democráticos. En primer lugar, los países democráticos promueven la educación de sus pueblos; y una fuerza de trabajo instruida contribuye a la innovación y al crecimiento económico. Además, el respeto a la ley generalmente se implanta con mayor fuerza en los países democráticos; los tribunales son más independientes; los derechos de propiedad gozan de mayor protección; los acuerdos contractuales se hacen respetar más eficazmente; y es menos probable la intervención arbitraria en la vía económica por parte del gobierno y los políticos. Por último, las economías modernas dependen de la comunicación, y en los países democráticos las barreras a la comunicación son mucho menores con lo que buscar e intercambiar información es más fácil y mucho menos peligroso que en la mayoría de los regímenes no democráticos.

El estudio de la democracia realizado por Robert Dahl aquí expuesto, nos ha mostrado la evolución que se ha producido en el ámbito de las Ciencias Políticas desde el marco conceptual normativo de Democracia hacia el marco conceptual empírico de la misma, estableciendo desde este último enfoque los elementos y las características esenciales del sistema democrático real definido con un nuevo término como es el de “poliarquía”. El análisis de Dahl en torno al concepto de Democracia se ha mostrado determinante en los estudios posteriores que a lo largo de los años se han desarrollado en las Ciencias Políticas contemporáneas, con el objetivo de ampliar y mejorar el estudio en torno a este concepto y todo lo que él conlleva.

Junto a los estudios desarrollados por Robert Dahl sobre la llamada “democracia real” destaca en el ámbito de las Ciencias Políticas otro investigador, Arend Lijphart, el cual desde el marco de las teorías empíricas de la democracia se descubre como el politólogo que configuró -por vez primera- una tipología de las democracias desde el

punto de vista y análisis empírico. Una sistematización que aún hoy, está vigente, y que ha servido -como veremos a continuación- como fundamento y base a otras tipologías de sistemas democráticos que han sido desarrolladas -por parte de diversos autores- a lo largo de estas últimas décadas.

### 2.2.2 Arend Lijphart: tipología de modelos de democracia

El estudio empírico de la democracia desarrollado por Dahl bajo el concepto acuñado por él mismo como “poliarquía” podemos considerar -tal y como hemos apuntado- que tuvo en los estudios del politólogo Arend Lijphart su complementariedad, al ser este último quien desde esta dimensión investigadora estableció una tipología de democracia sobre la que hasta la fecha se han fundamentado la mayoría de los trabajos posteriores que han analizado los diversos modelos de democracia real contemporánea.

Si se observa, en la actualidad podemos comprobar cómo no existe un único modelo de democracia ya que son múltiples, las formas en las que ésta se visibiliza. Por ejemplo, si nos atenemos a la relación que se desarrolla entre el poder ejecutivo y el poder legislativo encontramos una tipología donde la democracia se clasifica en democracia asamblearia, parlamentaria, presidencialista o semipresidencialista, o bien si sólo nos detenemos en el estudio de la Jefatura del Estado podemos distinguir entre república o monarquía<sup>130</sup>. Por otro lado, si nos centramos en el modelo de Estado de Bienestar podemos comprobar cómo surgen diversos modelos como son el Estado de Bienestar liberal, el *familiarista*, el corporativo o bien el modelo socialdemócrata, conformando todos ellos distintos modos de Estados liberal-democráticos<sup>131</sup>.

A pesar de la variedad de democracias y estados existentes en la actualidad, nosotros exponemos en el presente marco teórico empírico, la tipología que dio a conocer Arend Lijphart en su obra *“Las democracias contemporáneas. Un estudio*

---

<sup>130</sup> Encontramos una descripción ajustada de estos cinco tipos de democracia atendiendo a la relación entre los poderes Ejecutivo y Legislativo y en función del tipo de Jefatura de Estado en SÁNCHEZ MEDERO G. (2014). “Sistema político y sus elementos” en *Manual Sistemas políticos en Europa*, G. Sánchez Medero y R. Sánchez Medero (Dir.). Valencia: Editorial Tirant lo Blanch, 2ª edición, cap. 1, pp. 19-21.

<sup>131</sup> Una definición de lo que significa el Estado de Bienestar y una descripción tipológica del mismo la encontramos en el siguiente trabajo: SÁNCHEZ, J. (2015). “Estado de Bienestar” en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (Ed.) y X. Torrens (Coeditor). Madrid: Editorial TECNOS, 4ª edición, pp. 127-152.

*comparativo*”<sup>132</sup> en la que a partir del estudio de las democracias de veinticinco países, Lijphart concluyó que la democracia real contemporánea se clasifica principalmente en tres modelos básicos: la democracia mayoritaria, la democracia consensual o de consenso y finalmente, la democracia mixta. Unos modelos de democracia que exponemos y estudiamos en los siguientes ítems con el objetivo de aportar en este trabajo de investigación la tipología fundamental que en torno a la democracia moderna existe y sobre la que se fundamentan los posteriores trabajos realizados por parte de los actuales investigadores de la ciencia política en torno a la democracia.

### **2.2.2.1 Democracia mayoritaria**

Este modelo suele darse en sociedades homogéneas y recibe también el nombre de modelo Westminster porque Lijphart toma el modelo del sistema político británico principalmente, aunque también son referentes los sistemas políticos desarrollados en Nueva Zelanda y Bermudas. La esencia del modelo de democracia mayoritaria o Westminster es que es un modelo que responde a la diferencia existente entre el ideal de democracia planteado por los investigadores teóricos en el que se considera que la democracia es el gobierno del pueblo, y la democracia real donde desde este modelo se considera que la idea de gobernar para el pueblo es gobernar para una amplia mayoría dado que hacerlo para el total de la población -con unanimidad- es una cuestión prácticamente imposible, tal y como el propio Lijphart ha podido constatar en los estudios que ha realizado a las democracias occidentales. Este modelo de democracia consta de nueve elementos que vienen recogidos en la mencionada obra y que son los siguientes<sup>133</sup>:

1. Concentración de poder ejecutivo: gabinetes de un solo partido y estricta mayoría.
2. Fusión de poderes y dominio del gabinete.
3. Bicameralismo asimétrico.
4. Bipartidismo.

---

<sup>132</sup> LIJPHART, A. (1987). *Las democracias contemporáneas. Un estudio comparativo*. Barcelona: Ariel Ciencia Política, 1ª edición. Edición en la que participaron Thomas C. Bruneau, P. Nikiforas Diamandouros y Richard Gunther con prólogo de Juan Botella.

<sup>133</sup> Los rasgos originales del modelo Westminster son los que ilustraron los elementos constitutivos del sistema político británico, particularmente durante el periodo de 1945 a 1970. Posteriormente, Lijphart matiza estos rasgos y añade otras variables características del modelo y sistema político británico en una revisión del estudio donde amplía el número de países estudiados hasta treinta y seis. El estudio queda recogido y se puede consultar en: LIJPHART, A. (2000). *Modelos de democracia. Formas de gobierno y resultados en treinta y seis países*. Barcelona: Edita Ariel Ciencia Política, 1ª edición.

5. Sistema de partidos unidimensional.
6. Sistema electoral de mayoría relativa.
7. Gobierno unitario y centralizado.
8. Constitución no escrita y soberanía parlamentaria.
9. Democracia exclusivamente representativa.

En el modelo Westminster, el Parlamento consta de dos cámaras con poderes asimétricos las cuales son -en el caso británico- la Cámara de los Comunes elegida por voto popular y la Cámara de los Lores que se compone principalmente de miembros de la nobleza hereditaria. Se da una relación asimétrica porque casi todo el poder legislativo pertenece a la Cámara de los Comunes y el único poder que ostenta la Cámara de los Lores es el de retrasar la legislación, ya que tiene el poder de hacer que los presupuestos se demoren un mes y todos los demás proyectos de ley, hasta un año.

Nos encontramos ante un modelo cuasi-unicameral en el que se desarrolla un sistema político bipartidista controlado por dos partidos políticos mayoritarios, caracterizado por ser además, un modelo unidimensional que se refleja en un único *clevage* o fractura ideológica que queda representada por el eje izquierda-derecha donde en el caso británico, el laborismo representa las preferencias del centro-izquierda y el partido conservador encarna las preferencias del centro-derecha y cuyo reflejo se da en el comportamiento de los votantes, de manera que la clase trabajadora tiende a apoyar a los candidatos laboristas, mientras que los votantes de la clase media se inclinan por los conservadores. En este caso, los miembros de la Cámara de los Comunes son elegidos por distritos de representante único ( uninominal) de acuerdo con el método mayoritario al que en Gran Bretaña a menudo se alude como el sistema del “*primero que llega*” o sistema “*first-past-in-post*” donde el ganador es el candidato con mayoría de votos o si no hay mayoría, con la minoría mayor.

Con este tipo de democracia nos encontramos también ante un sistema centralizado y unitario que implica que no hay áreas geográficas ni funcionales claramente delimitadas así como un modelo que posee una Constitución no escrita. No hay un documento que especifique la composición y poderes de las instituciones gubernamentales ni tampoco de los derechos de los ciudadanos y en su lugar quedan definidas una serie de leyes básicas, costumbre y convenciones. Normalmente el Parlamento obedecerá estas reglas constitucionales pero no queda formalmente vinculado ni supeditado a ellas. Incluso las leyes básicas carecen de estatus especial y puede cambiarlas el Parlamento de la misma forma que cualesquiera otras. Los tribunales no tienen la potestad de control jurisdiccional de la constitucionalidad y el



Parlamento es la autoridad última o soberana. La soberanía parlamentaria constituye, además, un ingrediente vital del modelo Westminster porque significa que no hay restricciones formales al poder de la mayoría. La democracia mayoritaria implica una soberanía donde el poder del Parlamento actúa en representación del pueblo pero sin un lugar para ningún elemento de democracia directa como es el referéndum<sup>134</sup>.

A estos elementos, cabe añadir otros característicos de este modelo Westminster que son incluidos tras el estudio posterior que realizó Lijphart a treinta y seis países democráticos occidentales en el trabajo “*Modelos de democracia. Formas de gobierno y resultados en treinta y seis países*” del año 2000 en el que destaca por un lado, la existencia de un pluralismo de grupos de interés que se origina como consecuencia de encontrarnos en un sistema de pluralismo competitivo, así como la ausencia de la revisión judicial frente a la cual los tribunales pueden confrontar la constitucionalidad de la legislación regular, lo que hace que el Parlamento goce a autoridad última y soberana a la hora de cumplir la ley y gestionar su aplicación y finalmente, el Banco Central esta controlado por el poder ejecutivo de tal modo que el Banco Central no tiene independencia a la hora de aplicar y desarrollar las políticas monetarias quedando supeditados al control del Gobierno<sup>135</sup>.

### **2.2.2.2 Democracia de consenso**

En el mismo estudio, “*Las democracias contemporáneas. Un estudio comparativo*”, Lijphart plantea en contraposición al modelo mayoritario de democracia, el modelo de consenso o consensual que habitualmente se aplica en sociedades plurales donde la política defendida por los principales partidos tiende a divergir en el grado más alto, y donde las lealtades de los votantes son frecuentemente más rígidas, reduciendo así la oportunidad de que los grandes partidos se alternen en el ejercicio del gobierno, tal y como hemos podido comprobar que se produce en el modelo Westminster.

La democracia de consenso se desarrolla especialmente en sociedades plurales en las que por motivos religiosos, ideológicos, lingüísticos, culturales, étnicos o raciales se encuentran profundamente divididas en sub-sociedades -virtualmente separadas- con sus propios partidos políticos, grupos de presión y medios de comunicación, lo que hace que sea una sociedad carente de la flexibilidad necesaria

---

<sup>134</sup> LIJPHART, A. (1987). *Op. cit.*, pp. 23-26.

<sup>135</sup> LIJPHART, A. (2000). *Op. cit.*

para darse una democracia mayoritaria. En estas condiciones, el dominio de la mayoría no sólo no es democrático sino también peligroso porque las minorías ven continuamente denegado su acceso al poder, sintiéndose excluidas y discriminadas, lo cual hace que pierdan su lealtad al gobierno.

Ante la idiosincrasia de este tipo de sociedad plural, la norma de la mayoría significaría la dictadura de la mayoría y una contienda civil antes que la existencia de la democracia, necesitando por ello un régimen democrático que acentúe el consenso con un carácter inclusivo antes que excluyente, que intente optimizar la amplitud de la mayoría gobernante en vez de darse por satisfecho con una estricta mayoría. Mientras el modelo de democracia Westminster tiene su referente en Gran Bretaña y Nueva Zelanda principalmente, el modelo de democracia consensual queda ejemplificado en las democracias de Suiza y Bélgica, presentando ambas una serie de elementos característicos que conforman los fundamentos sobre los que se asienta este modelo y que a continuación exponemos como en el caso anterior<sup>136</sup>:

1. Participación en el poder ejecutivo: grandes coaliciones.
2. Separación formal e informal de poderes.
3. Bicameralismo equilibrado y representación.
4. Sistemas pluripartidistas.
5. Sistema de partidos multidimensional.
6. Representación proporcional.
7. Descentralización y federalismo territorial y no territorial.
8. Constitución escrita y veto de la minoría.

En contraste con la tendencia del modelo Westminster a concentrar el poder ejecutivo en gabinetes de partido y estricta mayoría, el principio de consenso consiste en permitir a todos los partidos importantes, compartir en una amplia coalición el poder ejecutivo. Se produce además, en este modelo de democracia consensual una separación formal de poderes, de tal modo que el poder ejecutivo y el poder legislativo desarrollan su acción de manera más independiente, lo que favorece una relación mucho más equilibrada que en el modelo de democracia mayoritaria donde la relación del Gabinete y el Parlamento es asimétrica a favor del primero, lo que hace que el Gobierno domine al segundo. Además, nos encontramos ante un bicameralismo equilibrado y representativo que favorece la presencia de los grupos políticos minoritarios en un equilibrio entre las dos Cámaras donde al final, ambos poderes tienen los mismos derechos y deberes de tal manera que ninguno es superior al otro.

---

<sup>136</sup> LIJPHART, A. (1987). *Op. cit.*, pp. 37-45.

El modelo de democracia de consenso es un sistema pluripartidista y multidimensional con un sistema electoral de representación proporcional que hace muy complicado el que un sólo partido político -a diferencia del modelo de Westminster que tiende a sobre-representar a los grandes partidos y a infrarrepresentar a los pequeños- pueda gobernar de manera mayoritaria, de tal forma que lo más habitual es que se creen coaliciones de tres o más partidos que representen a las diversas minorías del país. Asimismo, el modelo implica una descentralización y federalismo territorial y no territorial, por el cual se logra dotar de autonomía a los grupos que conforman la sociedad los cuales pueden llegar a constituirse como entidades territorialmente organizadas como estados, provincias, *cantones*, etc. y además posee una Constitución escrita que reúne las reglas básicas de gobierno la cual, a diferencia de la Constitución del modelo Westminster, sólo puede ser modificada mediante la aprobación de un referéndum.

Como se puede concluir, los ocho elementos de la democracia de consenso tienen por objeto moderar la regla de la mayoría, mediante la exigencia o fomento de la participación en el poder de la mayoría y la minoría (grandes coaliciones); la dispersión del poder entre Ejecutivo y Legislativo en dos cámaras legislativas y varios partidos minoritarios; una equitativa distribución del propio poder mediante una representación proporcional; la delegación de poderes a grupos organizados territorial o no territorialmente; y un límite formal al poder, gracias al veto de la minoría. A estos elementos, al igual que sucede con el modelo Westminster, cabe añadir otros tres elementos como son el corporativismo de los grupos de interés, la revisión judicial y la independencia del Banco Central<sup>137</sup> que fueron considerados por el propio Lijphart en la revisión de este estudio realizada en el año 2000.

### **2.2.2.3 Modelo mixto de democracia: Estados Unidos y España**

En los estudios a los países democráticos occidentales desarrollados por Lijphart, el autor detectó también que los dos modelos de democracia analizados y caracterizados -la democracia mayoritaria y la democracia consensual- no se reproducían de una manera totalmente pura en algunos países y se detuvo de manera especial en el comportamiento de la democracia estadounidense donde comprobó que dicha democracia no obedecía ni respondía a ninguno de los dos modelos estudiados sino

---

<sup>137</sup> LIJPHART, A. (2000). *Op. cit.*, pp. 49, 51 y 52.

que obedecía a un nuevo tipo de democracia que él dio en llamar democracia mixta y que caracterizó con los siguientes elementos<sup>138</sup>:

1. Concentración de poder ejecutivo.
2. Separación de poderes.
3. Bicameralismo equilibrado.
4. Bipartidismo.
5. Partidos políticos heterogéneos con programas similares.
6. Sistema electoral mayoritario.
7. Federalismo.
8. Constitución escrita y veto de la minoría.

Lijphart pudo comprobar cómo los Estados Unidos son claramente mayoritarios en su concentración de poder ejecutivo en las manos del presidente, el cual es el líder de uno de los grandes partidos quienes a su vez, normalmente, eligen desde sus formaciones a los miembros del gabinete/gobierno. Encontró además, que era una democracia donde existe una formal y estricta separación entre los poderes Ejecutivo y Legislativo, lo que hace que el poder del presidente quede limitado por el Parlamento. Comprobó también cómo el sistema político se caracterizaba por una combinación bicameral simétrica donde ambas Cámaras -la de Representantes y la del Senado- son cámaras legislativas con los mismos poderes y una misma representación.

El modelo mixto de democracia presenta también un sistema bipartidista con partidos políticos muy heterogéneos donde los grandes partidos norteamericanos sólo pueden considerarse significativamente diferenciados en cuestiones socioeconómicas y étnico-culturales con un sistema electoral mayoritario con distrito uninominal, aunque el sistema mayoritario de doble votación, los distritos plurinominales y las elecciones con distrito único sean también utilizados, especialmente, a nivel local. Lijphart detectó, además, cómo los Estados Unidos tienen un sistema federal de claro corte territorial y poseen una Constitución escrita que sólo puede ser objeto de enmiendas mediante un complicado proceso que implica dos mayorías cualificadas consecutivas. Tal y como pudo comprobar, la democracia norteamericana se aproxima o presenta similitudes con el modelo de democracia mayoritario en tres o cuatro de las anteriores características (1, 4, 6, y 5) y guarda correspondencia con el modelo de democracia de consenso en cuatro características (2, 3, 7 y 8) configurándose como una democracia mixta.

---

<sup>138</sup> LIJPHART, A. (1987). *Op. cit.*, pp. 46-50.

Similar caso es el de la democracia española, la cual y hasta fechas recientes, mayo de 2015, ha desarrollado durante las últimas décadas una democracia que presentaba de manera formal características consensuales como es el sistema electoral pero que en la práctica se asemejaba en realidad al modelo mayoritario con un sistema político caracterizado por tener gobiernos de un sólo partido que gobernaban en mayoría absoluta o con acuerdos en coalición. Una democracia donde las relaciones entre el poder ejecutivo y el poder legislativo se han mostrado muy influidos por los resultados electorales y en los que el bicameralismo se mostraba como el modelo mayoritario al tratarse de dos cámaras con poderes desiguales aunque ambas sean de elección directa. España presentaba hasta la fecha un bipartidismo imperfecto como consecuencia del sistema electoral y la fórmula electoral proporcional por la Ley D'Hondt en la formación del Congreso, lo que ha modelado una democracia mayoritaria, siendo el *cleavage* dominante a escala estatal el eje izquierda-derecha con un sistema de partidos de tipo multidimensional y pluripartidista. Las características que obedecen claramente a la democracia consensual son dos: por un lado, la organización del Estado que es de tipo descentralizado, y por otro lado, la elaboración de una Constitución escrita que necesita de mayorías cualificadas para poder ser modificada<sup>139</sup>.

### **2.2.3 Raymond Gastil y el *Freedom House*: un análisis empírico moderno de la democracia**

Concluimos el presente marco teórico centrando nuestra atención en las investigaciones más modernas que sobre la democracia se están desarrollando en la actualidad desde el punto de vista empírico y que tienen como referencia más destacada el trabajo del investigador social estadounidense Raymond Gastil<sup>140</sup> quien a través de la institución *Freedom House* impulsó los primeros estudios contemporáneos que han analizado en el mundo actual el grado de libertad y democracia existentes en nuestros países.

---

<sup>139</sup> TOMÁS, M. (2015). "Democracia" en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (Ed.) y X. Torrens (Coeditor). Madrid: Editorial TECNOS, 4ª edición, pp. 108-126.

<sup>140</sup> Raymond Gastil fue un científico social doctorado por la Universidad de Harvard que trabajó en el *Hudson Institute*, Centro de Investigación Battelle Seattle, USAID, y la OCDE. Él impulsó en la *Freedom House* la encuesta sobre la "*Libertad en el mundo*" así como también perteneció al Consejo para una Comunidad de Democracias. Es uno de los especialistas en democracia moderna más destacados de la segunda mitad del siglo XX hasta su fallecimiento en el año 2010. Información publicada en *The New York Times* el 19 de diciembre de 2010 que se puede consultar en línea en <http://bit.ly/2oeiWyK>. [Consulta: 26 de mayo de 2016].

La *Freedom House* es una organización norteamericana independiente sin ánimo de lucro, fundada en Nueva York en el año 1941 bajo el impulso del presidente Franklin D. Roosevelt, dedicada a la expansión de la libertad y la democracia en todo el mundo. En el año 1973 este organismo impulsó el que hoy es su principal estudio empírico sobre la democracia moderna, consistente en una encuesta anual donde se analiza -en todos los países del mundo- el grado de libertad y de democracia que posee cada uno de ellos. En la actualidad, esta institución está compuesta por más de 120 expertos y activistas, con oficinas en una docena de países desde Sudáfrica a Túnez o Kirguistán a Indonesia, estando asociada a instituciones regionales que tienen por objetivo el fortalecimiento de la sociedad civil; el apoyo de los derechos de la mujer; la justicia para las víctimas de la tortura; la defensa de los periodistas y de la libertad de expresión; así como la firme defensa y promoción de los derechos humanos en entornos políticos difíciles<sup>141</sup>.

El científico Raymond Gastil fue presidente de la *Freedom House* entre los años 1977 y 1988 desarrollando su actividad como investigador dentro de esta institución con anterioridad a su presidencia y publicando por primera vez en el año 1973 y bajo su dirección, el Informe “*Libertad en el mundo: derechos políticos y libertades civiles*” (“*Freedom in the World: Political Rights and Civil Liberties*”)<sup>142</sup> en el cual se analiza a través de un método escalar de evaluación, el grado de libertad y democracia existente en un país. Este estudio es uno de los más importantes que se realizan en la actualidad, aunque en su origen pudo resultar un tanto ambiguo por su originalidad dado que los ítems sobre los que se realizaba dicha valoración y posteriormente se comparaban los resultados obtenidos, no tenía en cuenta características esenciales y determinantes para que se pudiese desarrollar la libertad y la democracia en un país como son: el grado de industrialización, el grado de bienestar de la población o bien la estructura económica del Estado. Raymond Gastil fundamentó su informe sobre una serie de elementos que agrupó en dos escalas, siendo los ítems que conformaron ambas escalas de evaluación, los siguientes<sup>143</sup>:

---

<sup>141</sup> Si se desea ampliar información en torno a *Freedom House* y su historia o sus diferentes estudios y análisis se puede consultar en los Archivos de la Casa de la libertad del manuscrito Biblioteca Seeley G. Mudd en la Universidad de Princeton. Acceso en línea en <http://bit.ly/2nhTOb9>. [Consulta: 26 de mayo de 2016].

<sup>142</sup> Consultado en la página web de la institución. En línea en <http://bit.ly/2nhTOb9>. [Consulta: 26 de mayo de 2016]. (Traducción realizada por el autor del trabajo de investigación).

<sup>143</sup> GASTIL, R.D. (Ed.) (1980): *Freedom in the World: Political Rights and Civil Liberties*. New York: Freedom House.

1) *Escala evaluadora de los derechos políticos:*

- a) si las elecciones con sufragio universal prueban la existencia de competencia y oposición relevantes;
- b) si la oposición ha ganado recientemente las elecciones;
- c) si existen diversos partidos políticos;
- d) si existen candidatos independientes;
- e) si los candidatos y las votaciones son auténticos;
- f) si los elegidos tienen un poder efectivo;
- g) si los líderes en el poder han sido elegidos recientemente;
- h) si existen auténticas elecciones locales;
- i) si el régimen está libre del control de los militares; y
- j) si el régimen está libre del control de otro país.

2) *Escala evaluadora de los derechos civiles:*

- a) si existe una tasa alta de alfabetización;
- b) si existen medios de comunicación independientes;
- c) si existe tradición de libertad de prensa;
- d) si los medios de comunicación están libres de censura o equivalentes;
- e) si se producen discusiones públicas abiertas, y
- f) si el poder judicial es efectivamente independiente.

Mediante la comparación y el cruce de todos los datos obtenidos a través ambas escalas, Raymond Gastil valoró los derechos políticos y los derechos civiles de cada país, midiendo -de esta manera- el grado de democracia existente en cada uno de los Estados y determinando así, un umbral mínimo por el cual se podía conocer la existencia de democracia o no en dicha nación, y cuyo resultado se podía y se puede conocer en la encuesta anual que lleva por título: “*Libertad en el Mundo*”<sup>144</sup>. Además de este informe internacional, en la actualidad existen otros dos informes/índices que también son destacados en el análisis empírico del estado de la democracia en nuestros países como son: el *Democracy Index*, desarrollado por la Unidad de Inteligencia del periódico *The Economist* y el índice que elabora *Transparency International*.

El *Democracy Index* del periódico *The Economist* se creó en el año 2006 y es un índice de democracia que se establece sobre el estudio de 167 países y dos territorios, construido a partir del análisis de cinco categorías: 1) análisis y evaluación de los procesos electorales y pluralismo; 2) estudio del cumplimiento y la calidad de las libertades civiles; 3) funcionamiento del Gobierno; 4) análisis de la calidad de la

---

<sup>144</sup> Véase FREEDOM HOUSE (2016). *Freedom in de world del año 2016*. Informe. En línea en <http://bit.ly/1KFiHy9>. [Consulta: 23 de septiembre de 2016].

participación política y finalmente, 5) estudio de la cultura política de cada nación. En función de los valores obtenidos en cada una de las categorías, los países son clasificados en cuatro categorías por las que se determina el tipo de democracia o sistema político que tiene cada país, siendo las siguientes: a) democracias plenas; b) democracias imperfectas; c) regímenes híbridos y finalmente, d) regímenes autoritarios.

El último informe del *Democracy Index 2016* ha arrojado como resultados globales los siguientes datos: 19 países son los que poseen una democracia plena lo que supone el 11,4% del total estudiado; 57 países tienen una democracia imperfecta que se traduce en un 34,1% del total de países estudiados; 40 países son regímenes políticos híbridos y suponen el 24% de los Estados estudiados y finalmente, existen actualmente en el mundo 51 países con regímenes autoritarios lo que supone el 30,5% del total estudiado. En el caso concreto de España este indicador considera a nuestro país como un Estado con democracia plena y una calificación de 8.30 ocupando el puesto número 17 de los 20 países que tienen esta calificación. Los resultados que obtiene nuestro país en este índice, en función de las cinco categorías de las que se sirve para evaluar el nivel de democracia, España obtiene los siguientes valores: en procesos electorales y pluralismo está calificada con un 9.58; en libertades civiles actualmente el resultado es de 9.41; sobre el funcionamiento del Gobierno es calificada con un 7.14; en cuanto a la participación política alcanza el 7.22 y finalmente, la cultura política de nuestro país obtiene un 8.13 de calificación<sup>145</sup>.

El último índice destacado que también en la actualidad evalúa empíricamente la calidad de la democracia en el mundo es el que elabora *Transparency International* que es la única organización no gubernamental a escala universal dedicada a combatir la corrupción, congregando en torno a su acción tanto a la sociedad civil, como al sector privado y a los gobiernos en una amplia coalición global. Esta organización evalúa el estado de la democracia abordando y examinando las diferentes facetas de la corrupción que se puede dar tanto en el interior de los países como en las relaciones económicas, comerciales y políticas internacionales. En el ámbito internacional, impulsa campañas de concienciación sobre los efectos de la corrupción, promueve la adopción de reformas políticas, el establecimiento de convenciones internacionales sobre la materia, alienta la adhesión a las mismas y observa la implementación de

---

<sup>145</sup> THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT LIMITED (2016). *Democracy Index 2016. Revenge of the "deplorables"*. New York: Edit The Economist Intelligence Unit. Documento-informe accesible en línea: <http://bit.ly/214EyfN>. [Consulta: 31 de enero de 2017].



dichos acuerdos por parte de los gobiernos, corporaciones y empresas. Asimismo, desde el punto de vista nacional, actúa en aras de una mayor transparencia y del cumplimiento del principio de rendición de cuentas, evaluando la acción y gestión de algunas instituciones clave, y ejerce acciones orientadas a motivar -por parte de las instituciones- la adopción de las reformas que se consideren oportunas con el objetivo de lograr alcanzar una democracia transparente<sup>146</sup>.

El “*Barómetro Global de la Corrupción 2016*” elaborado por *Transparency International* encuesta -para la elaboración de su informe “*Ciudadanos y Corrupción: Europa y Asia Central*”- a casi 60.000 ciudadanos pertenecientes a 42 países en Europa y Asia Central y en él se avalúa la experiencia cotidiana con la corrupción. En la actualidad, el informe ha sido presentado el 16 de noviembre de 2016 en España y en él se recogen datos sobre la magnitud social de lo que se percibe como corrupción, la cantidad de sobornos o pagos ilegales que se realizan, el nivel de denuncia social de la corrupción, así como la actitud de los gobiernos frente a la misma, entre otras cuestiones<sup>147</sup>.

El informe del año 2016 destaca, con carácter general, que uno de cada tres encuestados piensa que la corrupción es uno de los grandes problemas existentes en su país y más de la mitad de los ciudadanos encuestados piensan que su gobierno no se esfuerza por combatir la corrupción. Además se percibe como altamente corruptos a la clase política y los funcionarios, sin excluir la existencia de corrupción en el sector privado hasta el punto de considerar -más de la cuarta parte de ciudadanos de Europa y Asia Central- que los directivos de las empresas también son corruptos. El informe también destaca que las grandes empresas y grandes fortunas influyen en las decisiones de los gobiernos y que los sobornos existen, sobre todo, en países soviéticos.

Los ciudadanos encuestados consideran que el único modo de conseguir una democracia de calidad es mediante la denuncia de estas prácticas de corrupción a las autoridades competentes si bien también destacan que a la hora de resolver este problema, el miedo por las represalias que se pueden emprender a quienes denuncian delitos de corrupción pesan a la hora de decidir actuar en contra de ella. Finalmente, se considera a Albania, Bosnia-Herzegovina, Kazajistán, Lituania, Moldavia, Rusia y

---

<sup>146</sup> TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2016). <http://transparencia.org.es>. [Consulta: 23 de septiembre de 2016].

<sup>147</sup> TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2016). *Barómetro Global de la Corrupción 2016*. Informe accesible en línea <http://bit.ly/2oOs7nx>. También se puede ampliar información en la misma website en y en <http://bit.ly/2o2giKv>. [Consulta: 20 de noviembre de 2016].

Ucrania como los países con mayores problemas de corrupción, los cuales han sido calificados como muy afectados por la misma, según sus propios ciudadanos<sup>148</sup>.

Con estos últimos datos del “*Barómetro Global de la Corrupción 2016*” elaborado por *Transparency International* concluimos el presente capítulo donde hemos expuesto a lo largo de sus páginas, los fundamentos esenciales de la Democracia contemporánea, aportando para ello las principales investigaciones que en torno al concepto de “democracia ideal” y en torno al concepto de “democracia real” se han venido desarrollando en estas últimas décadas en el ámbito de las Ciencias Políticas. El presente marco teórico nos ha permitido estudiar el significado del concepto de “democracia” así como desde el enfoque normativo hemos podido abordar el estudio de las teorías de las élites en los autores clásicos como Mosca, Pareto o Michels además de conocer el estudio de las élites democráticas en Weber y Schumpeter, lo que nos ha servido para analizar aspectos de las élites y su comportamiento que -aún hoy- se dan en nuestra política y se siguen reproduciendo tanto en los partidos políticos como en la propia sociedad. Conocer las teorías de las élites y sus principales autores nos ha permitido también adentrarnos en cuestiones más novedosas de la política moderna que actualmente protagonizan nuestra realidad socio-política como son el pluralismo o bien el corporativismo y el neo-corporativismo.

Junto a estos conceptos y teorías hemos querido -con el objetivo de aportar un marco teórico amplio- complementar la exposición con el análisis de las teorías económicas de la democracia más relevantes dentro de las Ciencias Políticas. En este sentido, hemos destacado las aportaciones más importantes que han intentado explicar la idea de democracia a través de los postulados económicos, como son: la teoría de la imposibilidad de la elección social de Arrow, la teoría de la democracia de Downs y, la teoría que ha explicado el cálculo del consenso y que fue enunciada por Buchanan y Tullock. Todas ellas han arrojado claridad a la hora de estudiar y conocer la presumible lógica que habitualmente impera en la competición política por el poder, así como el comportamiento de los individuos a la hora de elegir a sus gobernantes y que aún hoy, se desarrolla en las sociedades políticas modernas sin mostrar obsolescencia alguna.

---

<sup>148</sup> TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2016). *Barómetro Global de la Corrupción 2016*. Informe accesible en línea <http://bit.ly/2oOs7nx>. Los resultados relativos a España se puede consultar en línea en <http://bit.ly/2oFLzWR>. [Consulta: 20 de noviembre de 2016].

Establecido este marco teórico normativo, hemos expuesto también los autores más destacados que han sido precursores del estudio de la democracia desde el enfoque empírico, como son: Robert Dahl y su idea de democracia *poliárquica*; el politólogo Arend Lijphart y su tipología de la democracia empírica contemporánea y finalmente, hemos completado la aportación teórica con los estudios empíricos más avanzados que en la actualidad se están desarrollando en las últimas décadas en torno a nuestras democracias y que tienen en el norteamericano Raymond Gastil su principal precursor. El desarrollo y la explicación de estas teorías y trabajos empíricos nos ha servido para poder conocer -con mayor profundidad y realismo- cómo es la democracia moderna actual y cuáles son sus fundamentos, tipología esencial y las herramientas mediante las que poder analizarla rigurosamente, elaborando así un marco teórico empírico que junto a las teorías normativas aquí expuestas ha servido para ofrecer una visión -lo más completa y ajustada posible- de la democracia contemporánea, como la realidad socio-política actual donde se incardina nuestro objeto de estudio en la presente investigación: el liderazgo político femenino.



### **3 Género, desigualdad de género, feminismo y teorías: marco conceptual**



El capítulo precedente “*Democracia contemporánea: marco teórico*” nos ha permitido estudiar el significado del concepto de “democracia” así como conocer las principales teorías y autores representativos que la han analizado tanto desde el enfoque normativo -principalmente las teorías sociológicas y económicas de la democracia- como desde el enfoque empírico, sirviéndonos para determinar qué es la democracia contemporánea, sobre qué postulados se fundamenta y cuáles son sus principales características. En este sentido, la democracia moderna actual se fundamenta sobre tres ideas esenciales que la inspiran y conviven permanentemente en tensión: la idea de libertad, la idea de participación y la idea de igualdad, las cuales las podemos encontrar recogidas en la formulación del concepto de “democracia” que ha sido recientemente enunciada por la politóloga Mariona Tomás<sup>149</sup> y en donde esencialmente subyacen en los cinco aspectos fundamentales que la caracterizan y que son los siguientes:

- 1) *Soberanía popular*. Etimológicamente, tal y como hemos visto, democracia significa poder o gobierno del pueblo; autogobierno del pueblo y éste se ejerce a través del pluralismo político. Cada uno de los miembros de la comunidad política, el *demos*, tiene capacidad decisoria aunque el ejercicio del poder es cedido a una parte de ésta, ya que el Estado liberal-democrático es en esencia una democracia representativa que en determinados países se complementa con mecanismos de democracia directa. La titularidad última del poder en el Estado democrático se atribuye a todos los miembros de una comunidad política, la ciudadanía, y no a un monarca (como el Estado absolutista) o a una élite (como el Estado liberal) de tal modo que la capacidad de decidir siempre emana del pueblo.
- 2) *Igualdad política*. Todos los ciudadanos adultos deben tener las mismas oportunidades a decidir, de votar y ser votados.
- 3) *Consulta popular*. En los países democráticos los procesos electorales son un mecanismo necesario para participar en la elección de los gobernantes y deben ser procesos libres, imparciales, competitivos y periódicos en los distintos ámbitos territoriales tanto para el Estado y la autonomía como para el municipio. Existen otros mecanismos de consulta como los referéndum, la democracia directa y otras fórmulas de participación ciudadana en la gestión pública.
- 4) *Principio de mayoría*. La democracia garantiza la voluntad de la mayoría del pueblo de tal modo que la toma de decisiones se

---

<sup>149</sup> TOMÁS, M. (2015). *Op. cit.*, pp. 109-110.

realiza siempre por mayoría con distintos grados según el tipo de decisión: mayoría simple, absoluta o cualificada.

- 5) *Respeto a las libertades y a los derechos de las minorías.* La democracia protege constitucionalmente la libertad del individuo y los derechos de las minorías. Aunque se rige por la voluntad de la mayoría, ésta no puede quebrantar las libertades individuales ni puede vulnerar los derechos de las minorías que puedan existir en la nación.

En la actualidad, estos cinco elementos constitutivos de la democracia moderna junto a las tres ideas esenciales que la inspiran y conforman son prácticamente asumidos por todos los sistemas políticos democráticos modernos, pero la propia evolución de la democracia en la época contemporánea demuestra que en su origen, los principios de igualdad, libertad y participación de los individuos no se dieron para todo el conjunto de la sociedad moderna sino que sólo fueron ejercidos por una parte de la misma, los hombres, en detrimento de las mujeres.

Como veremos en el presente capítulo, en el momento de constituir este nuevo sistema democrático, los padres de la democracia moderna hicieron prevalecer los derechos de los hombres sobre las mujeres, considerando que los primeros estaban facultados para desarrollar una vida plena dentro de la esfera pública y política mientras que las mujeres quedaban relegadas a una vida apartada de dicha esfera pública, impidiéndoles la posibilidad de formar parte activa de ámbitos como el económico, político, social, cultural y/o lúdico, donde sí se encontraban presentes los hombres. Esta forma de configurar la democracia moderna, fundamentada sobre los hombres, supuso el sustrato para el surgimiento de una discriminación sobre el colectivo de mujeres en la época moderna que se visibilizó, dentro de la sociedad, en una desigualdad entre ambos sexos cuyas consecuencias aún hoy se dan, tanto en los propios sistemas democráticos como en la sociedad misma y en sus diferentes ámbitos que la conforman.

La discriminación de la mujer frente al hombre a la hora de participar en la vida pública y en ámbitos destacados de la sociedad moderna -incluido el ámbito político- se ha configurado como una realidad de nuestras sociedades democráticas cuya solución es necesario abordar a pesar de que en la mayoría de los países democráticos actuales, existe una igualdad legal entre hombres y mujeres, y se comienza a comprobar cómo la mujer desempeña un papel más activo y comprometido dentro de la esfera pública y por extensión, en el ámbito político y otros ámbitos de diversa naturaleza, ocupando puestos



de poder y de representación relevantes tanto en organizaciones gubernamentales, como en otros ámbitos de la sociedad.

La importancia del estudio y análisis de la desigualdad entre hombres y mujeres alcanza tal relevancia y magnitud que en torno a la misma ha surgido un amplio *corpus teórico* conformado por estudios, teorías e investigadores que han abordado desde múltiples y variados enfoques tanto la discriminación de la mujer como las diferencias entre hombres y mujeres en el ámbito privado y público, así como la desigualdad de género y sus consecuencias, las cuales pueden influir tanto en el colectivo de las mujeres como en el desarrollo de la propia sociedad moderna, en el progreso de los diferentes ámbitos/esferas que la conforman y en su sistema democrático, entre otros.

Un trabajo de investigación de estas características en el que se aborda el liderazgo político femenino como alternativa a la actual crisis política española, no puede ni debe abstraerse a las cuestiones aquí esbozadas y por ello, en el presente capítulo titulado “*Género, desigualdad de género, feminismo y teorías: marco conceptual*” abordaremos el contexto bajo el cual surgieron y se desarrollaron las diferencias que todavía existen en la sociedad entre hombres y mujeres, y que no nos cabe duda, influyen y pueden ser determinantes en el estudio tanto del liderazgo político en términos generales como -de una manera más concreta- en el estudio del liderazgo masculino y en el análisis del liderazgo político femenino, este último objeto de la investigación que aquí presentamos.

De este modo, en el presente capítulo estableceremos un marco teórico en el que estudiaremos el concepto de “género” desde diversos enfoques así como sus diferencias frente al concepto de “sexo”, además expondremos cómo se construye socialmente el término de “género” y sus aspectos más relevantes. Asimismo, analizaremos la desigualdad de género dado que es una cuestión cuyo conocimiento puede ayudarnos a entender las diferencias existentes entre la forma en la que ejercen las mujeres tanto el poder como el liderazgo y la manera en la que los ejercen los hombres. Concluyendo esta exposición teórica -que quedará complementada con el capítulo siguiente “*Participación de la mujer en la vida pública*”- con una aproximación a la realidad del movimiento feminista, cuyo papel político y social ha sido determinante a la hora de alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres tanto en la esfera pública como en los ámbitos organizacional y político, así como a la hora de lograr que la mujer forme parte activa -de una manera relevante y comprometida- tanto de la vida pública, como de la vida política de nuestra sociedad democrática moderna y en sus diferentes ámbitos

como pueden ser: el ámbito económico, deportivo, educativo, tecnológico, sanitario, social, cultural y/o lúdico, entre otros que conforman nuestra realidad social.

### 3.1 Marco conceptual de género

Cuando nos adentramos en el estudio del concepto de “género” se observa cómo la Ciencia Política ha empleado en sus investigaciones y estudios el término “género”<sup>150</sup> de manera intercambiable con el término “sexo”<sup>151</sup>, incurriendo en una correlación que incluso llega a trasladarse al uso común en el lenguaje cotidiano pero cuyo uso no es del todo correcta ya que ambos términos son conceptos que poseen un significado propio y diferenciado. Un uso inadecuado de ambos conceptos que llega -en ocasiones- hasta el punto que algunos autores abordan el estudio del término “género” asimilándolo no sólo como sinónimo del término “sexo” sino que también definen el “género” como sinónimo de mujeres, en un paralelismo entre conceptos que tampoco es el adecuado<sup>152</sup>.

Una argumentación a esta práctica en la que los conceptos de “género” y “sexo” son empleados de manera indistinta, la encontramos -entre otras efectuadas por diversos autores- en la aportación realizada por Juana Ruiloba<sup>153</sup>, la cual destaca que el uso de los términos “género” y “sexo” resulta intercambiable desde el momento en el que existe una casi completa coincidencia de la desigualdad de sexo y la desigualdad de género. Atendiendo a la reflexión de Ruiloba, el concepto de “género” queda diluido analíticamente en el concepto de “sexo” y consecuentemente, la desigualdad de género también queda diluida en la desigualdad sexual, por lo que para algunos investigadores

---

<sup>150</sup> Hasta la década de los años cincuenta, el término género se utiliza en los estudios lingüísticos como categoría gramatical y se considera un atributo de nombres, adjetivos, artículos y pronombres. Es a partir de este momento cuando se incorpora, en la acepción de atributo humano, al lenguaje en las Ciencias Sociales. En este sentido, la primera mención al término género queda recogida en el texto de MONEY, J. (1995). “Hermaphroditism, gender and precocity in hyperadrenocorticism: Psychological findings” en *Bulletin of the Johns Hopkins*, nº 96, pp. 253-264.

<sup>151</sup> WORELL, J. (1981). “Life-span sex-roles development, continuity and change” en *Individuals and proceduces of their development: A life-span perspective*, R.M. Lerner & N.A. Buschrossnagel. New York: Academic Press, pp. 313-347.; ASHMORE, R. & DEL BOCA, F. K. (1986). “Toward a Social Psychology of Female-Male Relations” en *The Social Psychology of female-male relations: A critical analysis of central concepts*, R.D. Ashmore & F.K. Del Boca (Eds.). New York: Academic Press, pp.1-17.; KATZ, P.A. (1986). “Gender Identity: Development and Consequences” en *The Social Psychology of female-male relations: A critical analysis of central concepts*, R.D. Ashmore & F.K. Del Boca (Eds.). New York: Academic Press, pp. 21-67.; MACCOBY, E.E. (1987). “The Varied Meanings of “Masculine” and “Femenine” en *Basic Perspectives. Masculinity/femininity*, J.M. Reinisch, L.A. Rosenblum & S.A. Sanders. Oxford: Oxford University Press, pp. 227-239.

<sup>152</sup> BELMADANI, R. (2014). *Género, ciudadanía, derechos fundamentales y desarrollo: análisis de las dimensiones de género en el desarrollo. El caso de Argelia*. Valencia: Facultad de Derecho de la Universidad de Valencia, p. 29.

<sup>153</sup> RUILOBA NÚÑEZ, J. (2013). *Género y estilos de liderazgo en el gobierno local. Un estudio de caso: alcaldes en la legislatura 2003-2007*. Madrid: Congreso de los Diputados, p. 21.

cualquier intento de diferenciar ambos conceptos en su significado y en su esencia<sup>154</sup> pierde todo sentido.

No obstante lo apuntado por Ruiloba, existe también una corriente de autores especializados en el estudio de ambos conceptos -“género” y “sexo”- que cuestionan el uso de ambos términos de manera intercambiable<sup>155</sup> y que por ello, se muestran contrarios al uso indistinto dado que, tal y como veremos a continuación, desde su punto de vista sí que existen diferencias entre ambos<sup>156</sup>. En este sentido, por ejemplo, entre los autores que cuestionan esta similitud se encuentran Lott & Maluso<sup>157</sup> quienes defienden la diferencia existente entre los dos conceptos argumentándolo de la siguiente manera: “*Mientras el sexo denota un conjunto limitado de características estructurales y fisiológicas innatas, relacionadas con la reproducción, dividiendo a las especies animales en hembras y machos, el género es específico a la especie humana y connota los atributos complejos adscritos por la cultura a mujeres y hombres respectivamente*”. Por su parte, Scott<sup>158</sup> destaca además, que en principio el término “género” denotaba un rechazo al determinismo biológico implícito en el empleo de términos tales como “sexo” y “diferencia sexual”, argumentando que el “género” es diferente al término “sexo” porque ofrece un modo de diferenciar la práctica sexual de los roles sociales asignados a mujeres y hombres. Esto significa, desde el punto de vista de este autor, que no hay nada en lo natural-biológico que indique qué es lo que tiene que hacer el hombre como hombre y la mujer como mujer pues todo es condición social construida por la cultura. En este sentido, Scott apunta que el “género” tiene dimensiones socioculturales y políticas más allá de la mera diferencia sexual y, por ello, utilizar el concepto de “género” como sinónimo de “sexo” o “diferencia sexual” hace que se banalice su significado y se le despoje de su carácter político vindicativo.

---

<sup>154</sup> IZQUIERDO, M<sup>a</sup>.J. (1988). “¿Son las mujeres objeto de estudio para las ciencias sociales?” en *Papers: Revista de Sociología*, nº 30, pp. 64-65.

<sup>155</sup> DEAUX, K. (1985). “Sex and Gender” en *Annual Review of Psychology*, 36, pp. 49-81.; LERNER, G. (1986). *The creation of patriarchy*. New York: Oxford University Press.; MACKINNON, C.A. (1989). *Toward a feminist theory of the state*. Cambridge: Harvard University.

<sup>156</sup> LOVENDUSKI, J. (1997). “Feminismo institucional: género y Estado” en *Mujeres en política*, E. Uriarte y A. Elizondo (Coords.). Barcelona: Ariel, p. 201.

<sup>157</sup> LOTT, B. & MALUSO, D. (1993). “The social learning of gender” en *The psychology of gender*, A.E. Beall & R.J. Stemberg (Eds.). New York: Guildford Press, p. 99.

<sup>158</sup> SCOTT, J. W. (1990). “El Género: Una categoría útil para el análisis histórico” en *Historia y Género: las mujeres en la Europa Moderna y Contemporánea*, J.S. Amelang & M. Nash (Eds.). Valencia: Alfons El Magnànim, pp. 23-56. (Versión original 1986).

Se como fuere los distintos puntos de vista esgrimidos por los investigadores a la hora de hablar de ambos términos, lo cierto es que el concepto “género” comienza a ser empleado de forma más habitual en el ámbito académico y político a partir de la Conferencia Mundial de la Mujer de Beijing en el año 1995<sup>159</sup>. Es en esta Conferencia donde se consensua en su Directiva final la definición oficial del término “género” que será adoptada por la ONU y que considera lo siguiente: *"El género se refiere a las relaciones entre mujeres y hombres basadas en roles definidos socialmente que se asignan a uno u otro sexo"*<sup>160</sup>.

Sin embargo y a pesar de la claridad de la definición y de la abundancia de investigaciones que en torno al concepto de “género” han sido elaboradas dentro del mundo académico y en organismos internacionales e instituciones estatales desde los años ochenta principalmente, el concepto de “género” no siempre ha sido un término fácil de acotar como consecuencia de las características multidimensionales que presenta, lo cual podemos comprobarlo sin dificultad cuando a la hora de definir el término “género” nos encontramos con tantas descripciones como investigadores se han podido acercar a su estudio, sirviendo como ejemplo las siguientes definiciones:

---

<sup>159</sup> Las Naciones Unidas han organizado cuatro conferencias mundiales sobre la mujer, que se celebraron en Ciudad de México (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985) y Beijing (1995) a la cual le siguieron una serie de exámenes quinquenales. La Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, se basó en los acuerdos políticos alcanzados en las tres conferencias mundiales sobre la mujer celebradas anteriormente y consolidó cinco decenios de avances jurídicos dirigidos a garantizar la igualdad de las mujeres y los hombres tanto en las leyes como en la práctica y marcó un importante punto de inflexión para la agenda mundial de igualdad de género. La Declaración y la Plataforma de Beijing adoptada de forma unánime por 189 países, constituye un programa en favor del empoderamiento de la mujer y en su elaboración se tuvo en cuenta el documento clave de política mundial sobre igualdad de género. Todavía hoy en día continúa siendo la hoja de ruta y el marco de políticas internacional más exhaustivo para la acción, y la actual fuente de orientación e inspiración para lograr la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres y las niñas en todo el mundo. En dicha Conferencia Mundial sobre la Mujer participaron más de 6.000 delegadas/os gubernamentales y más de 4.000 representantes acreditadas/os de organizaciones no gubernamentales. Asimismo, más de 30.000 personas participaron en el foro de organizaciones no gubernamentales que tuvo lugar en Huairou, un espacio único para el establecimiento de redes, la promoción, la capacitación y el intercambio de conocimientos. La Plataforma de Acción abarca 12 esferas de especial preocupación que continúan siendo tan relevantes hoy en día: 1) La mujer y la pobreza; 2) Educación y capacitación de la mujer; 3) La mujer y la salud; 4) La violencia contra la mujer; 5) La mujer y los conflictos armados; 6) La mujer y la economía; 7) La mujer en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones; 8) Mecanismos institucionales para el adelanto de la mujer; 9) Los derechos humanos de la mujer; 10) La mujer y los medios de difusión; 11) La mujer y el medio ambiente y finalmente, 12) La niña. Identificándose para cada esfera de especial preocupación los objetivos estratégicos concretos, además de una serie detallada de medidas relacionadas que los gobiernos y otras partes interesadas deben llevar a cabo a nivel nacional, regional e internacional.

Véase: ONU MUJERES (2016). *Conferencias mundiales sobre la mujer*. New York: Edita ONU Mujeres. Documento. En línea: <http://bit.ly/1wZ3fsq>. [Consulta: 23 de junio de 2016].; y en ONU MUJERES (1995). “Informe de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, Naciones Unidas, Beijing, del 4 a 15 de septiembre de 1995”. Naciones Unidas: New York. Documento. En línea: <http://bit.ly/1jAwKqT>. [Consulta: 23 de junio de 2016].

<sup>160</sup> Para divulgar esta definición, en el mismo año en el que se celebró la Conferencia Mundial de la Mujer de Beijing, año 1995, un documento del Instituto INSTRAW de la misma ONU, titulado *Gender Concepts* definía el género como: *“Un sistema de funciones y relaciones entre hombres y mujeres no determinado por la biología sino por el contexto social, político y económico. El sexo biológico es un dato natural: el “género” se construye”*. Véase: ONU MUJERES (1995). “Gender Concepts in Development Planning: Basic Approach” en *INSTRAW ONU*, New York. Documento. En línea: <http://bit.ly/2nCYQdF>. [Consulta: 23 de junio de 2016].

- Gerda Lerner<sup>161</sup> describe el concepto género como “*la definición cultural de la conducta definida como apropiada a los sexos, en una sociedad dada, en una época dada. Género es una serie de roles culturales (...) es un disfraz, una máscara, una camisa de fuerza en la que hombres y mujeres bailan su desigual danza*”;

- para Benería<sup>162</sup> el concepto de género queda definido como “*un conjunto de creencias, rasgos personales, actitudes, sentimientos, valores, conductas y actividades que diferencian al hombre de la mujer a través de un proceso de construcción social que tiene varias características. Como proceso histórico que se desarrolla a distintos niveles tales como el Estado, el mercado de trabajo, las escuelas, los medios de comunicación, la ley, la familia y a través de relaciones interpersonales (...) Supone la jerarquización de estos rasgos de actividades, de tal modo que a los que se definen como masculinos, normalmente se les atribuye mayor valor*”;

- Elósegui<sup>163</sup> considera que el término género “*no equivale para nada a femenino o a cosa de mujeres sino a la función social que asumen cada uno de los sexos, tanto el femenino como el masculino, de manera que ambos adjetivos completan el término género*”;

- mientras que Izquierdo<sup>164</sup> apunta que “*el concepto género nos remite a un sistema de relaciones, de manera que lo relevante no son los géneros sino las relaciones que se establecen entre los géneros, donde lo masculino y lo femenino están referidos recíprocamente*”;

- y finalmente, el *Dictionary of Modern English Usage* lo define del siguiente modo: “*Género: término estrictamente gramatical. Hablar de personas o criaturas del género masculino o femenino, en el sentido del sexo masculino o femenino, es una jocosidad (permisible o no según el contexto) o una equivocación*”.

A estas definiciones podemos añadir además, las enunciadas por Trew y Kremer<sup>165</sup> quienes mencionan en sus trabajos la identificación de al menos veinticinco usos diferentes para el término de “género”, describiéndolo como un atributo de las personas, como un rasgo de relación interpersonal, como una especie de categorización social,

---

<sup>161</sup> LERNER, G. (1986). *Op. cit.*

<sup>162</sup> BENERÍA, L. & ROLDAN, M. (1987). *The Crossroads of Class and Gender*. Chicago and London: University of Chicago Press, p. 47.

<sup>163</sup> ELÓSEGUI, M. (2002). *Diez temas de género. Hombre y mujer ante los derechos productivos y reproductivos*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, p. 16.

<sup>164</sup> IZQUIERDO, M<sup>a</sup>.J. (1994). “Uso y abuso del concepto de género” en *Pensar las diferencias*, M. Vilanova (Comp.). Barcelona: Universidad de Barcelona (SIM), pp. 31-53.

<sup>165</sup> TREW, K. & KREMER, J. (Eds.) (1998). *Gender and Psychology*. London: Arnold, p. 3.

como un efecto del lenguaje, como una característica estructural del poder, como una cuestión de conformidad comportamental, así como también lo han definido en términos de simbolismo y de ideología de una sociedad.

A tenor de las definiciones aquí expuestas y dado que existen tantas definiciones de “género” como autores se han aproximado a su investigación, esto nos lleva en nuestro caso a efectuar -como hemos apuntado con anterioridad- una aproximación teórica al término “género” con el fin de poder aportar al presente trabajo de investigación una visión global y ajustada del concepto. Éste resulta fundamental a la hora de comprender las particularidades que conforman las posibles diferencias existentes entre el liderazgo político masculino y el liderazgo político femenino, así como los diversos aspectos relacionados y vinculados con la desigualdad de género, las teorías sobre estereotipo de género, las teorías relacionadas con el rol de género y la representatividad de la mujer en la esfera pública y/o privada o el reparto de poder entre hombres y mujeres. En los siguientes ítems abordaremos el significado del concepto de “género” desde los tres ámbitos teóricos más representativos que actualmente lo definen como son la visión desde el ámbito lingüístico, desde el ámbito sociológico y finalmente, desde el ámbito epistemológico.

### 3.1.1 Definición lingüística de género

El término “género”, estudiado desde el punto de vista lingüístico, se utilizó hasta los años 50 como un concepto gramatical con el que se indicaba si una palabra era femenina, neutra o masculina. Es a partir de esta década cuando se utiliza el término con el fin de analizar a través de él, las diferencias entre hombres y mujeres. Y, en concreto, es el psicólogo John Money<sup>166</sup> quien acuña el término “*Gender Role*” para establecer una diferencia entre el comportamiento sexual de base biológica y el carácter sociocultural de algunos comportamientos de hombres y mujeres, considerando el término “género” como el sexo socialmente construido o “*el sexo social*”<sup>167</sup>.

---

<sup>166</sup> MONEY, J. (1955). “*Hermaphroditism, gender and precocity in hyperadrenocorticism: Psychologic findings*” en *Bulletin Johns Hopkins Hospital*, 96, pp. 253-264.

<sup>167</sup> Esta construcción gramatical “*sexo social*” terminó convertida en un concepto sociológico y político esencial en las ciencias sociales a partir de los años sesenta del siglo XX. El concepto de género fue introducido en el campo de la investigación social para indicar, como señala Marta Lamas en su trabajo “*El género: La construcción social de la diferencia sexual*” que sus reflexiones tienen el objetivo de explicar los procesos de diferenciación, dominación y subordinación entre mujeres y hombres. El concepto género ha sido clave en la teoría política desde los años setenta, al ser reivindicado por el movimiento feminista como herramienta teórica en su lucha liberadora para identificar las raíces de la opresión y la desigualdad de las mujeres y, por consiguiente, abolir el orden sexista y androcéntrico que prevalece en el mundo. Desde esta perspectiva, el género es un concepto político que desvela la hegemonía y el

Desde el punto de vista lingüístico, el término “género” es la traducción del término anglosajón “*gender*” que se utiliza para designar lo masculino y lo femenino frente al término “*sex*” que en inglés se refiere estrictamente a una definición de lo masculino y lo femenino desde un fundamento puramente biológico. En este sentido, cuando hablamos del término “sexo” hacemos referencia al sexo biológico del individuo, y con ello estamos considerándolo como un concepto universal cuyo uso correcto y ajustado se produce cuando al mencionarlo, nos referimos al sexo masculino o femenino y a los componentes biológicos que distinguen al macho de la hembra, a la mujer del varón.

El término “sexo” da nombre, en definitiva, a una característica física y biológica que define a los seres vivos, de tal manera que los hombres y mujeres son machos y hembras biológicos. Alude, por tanto, a las diferencias existentes en la constitución y la apariencia anatómicas y fisiológicas del hombre y la mujer, que viene determinada por las características físicas y morfológicas del cuerpo (el fenotipo), la presencia de gónadas (testículos en el hombre y ovarios en la mujer) que determinan la función reproductiva y un código genético llevado en los cromosomas<sup>168</sup>. Frente al término “sexo” encontramos el término “género”, que no tiene un significado biológico sino que posee un significado psicológico y cultural<sup>169</sup> el cual denota la manera en que las relaciones entre los dos sexos se producen y se institucionalizan. Es un término que se utiliza para referir las consecuencias sociales derivadas de las diferencias biológicas entre mujeres y hombres<sup>170</sup>, en síntesis, es una clasificación social y cultural de la masculinidad y feminidad.

La categoría gramatical del término “género” presenta además, en sí misma, una diferencia -que merece ser destacada- en torno a su significado anglosajón y su significado español, ya que ambos no son idénticos. Mientras que “*gender*”<sup>171</sup> hace

---

poder, ejercidos por los hombres en un entramado de relaciones políticas. Véase en BELMADANI, R. (2014). *Op. cit.*, p. 25.; LAMAS, M. (1996). *El género: la construcción social de la diferencia sexual*. México: UNAM, p. 10.

<sup>168</sup> BELMADANI, R. (2014). *Op. cit.*, p. 25.

<sup>169</sup> STOLLER, R.J. (1968). *Sex and gender: On the development of masculinity and femininity*. Nueva York: Science House, p. 9.

<sup>170</sup> LOVENDUSKI, J. (1997). *Op. cit.*

<sup>171</sup> Según el Informe de la Real Academia Española sobre la expresión *Violencia de Género* del año 2004, el nuevo significado de género/*gender* se comenzó a utilizar en el mundo anglosajón en los años sesenta del siglo XX, con el sentido de “*sexo de un ser humano*” desde el punto de vista específico de las diferencias sociales y culturales, en oposición a las biológicas, existentes entre hombres y mujeres. Informe de la Real Academia Española sobre la expresión *Violencia de Género*. Madrid, 19 de mayo de 2004. Véase en UNIVERSITAT DE VALÈNCIA (2004). *Informe sobre la Violencia de Género*, Madrid, 19 de mayo de 2004. Documento. En línea: <http://bit.ly/2oM5DDs>. [Consulta:

referencia desde el punto de vista anglosajón a la diferencia sexual o diferencia entre sexos, en España el concepto “género” alude tanto a la clasificación -a la especie o clase- como al tipo o grupo taxonómico al que pertenecen los objetos. La significación castellana de “género” hace referencia a lo masculino y lo femenino y sólo se comprende a partir del género gramatical. En nuestra lengua, el “género” denomina además, al género humano, a la especie humana, remitiendo tanto al ámbito de la sexualidad como al carácter sexuado de la humanidad, es decir, la división de la especie en dos categorías sexuadas: el género masculino y el género femenino<sup>172</sup>.

### 3.1.2 Definición sociológica de género

El término “género”, abordado desde un punto de vista sociológico, presenta varios enfoques que merecen nuestra atención en el presente trabajo: por un lado, se define el “género” como la construcción social y cultural de las diferencias sexuales entre hombres y mujeres; en segundo lugar, define el concepto de “género” desde el punto de vista psicosocial; y el tercer enfoque es el que explica el “género” como un modo sociocultural asimétrico, jerárquico y desigualmente valorado.

Por lo que respecta al concepto de “género” visto como una construcción social y cultural de las diferencias sexuales entre hombres y mujeres, presenta como característica principal -a través de la cual se explica- la desigualdad entre individuos como consecuencia del momento histórico y del desarrollo social. El término “género” se ve como la concepción que tiene cada sociedad del sexo, esto es la valoración sociocultural acerca de lo masculino y lo femenino<sup>173</sup>. Bajo este punto de vista los

---

24 de mayo de 2014].

<sup>172</sup> El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE) enuncia la palabra sexo como un vocablo que proviene del latín *sexus* y que significa lo siguiente: 1. m. Condición orgánica, masculina o femenina, de los animales y las plantas.; 2. m. Conjunto de seres pertenecientes a un mismo sexo (sexo masculino, femenino) y 3. m. Órganos sexuales. Por lo que respecta al término género atribuye su origen latino a la raíz *genus, genēris* y recoge fundamentalmente las siguientes acepciones: 1. m. Conjunto de seres que tienen uno o varios caracteres comunes; 2. m. Clase o tipo al que pertenecen personas o cosas.; 3. m. En el comercio, mercancía.; 4. m. Tela o tejido. Géneros de algodón, de hilo, de seda; 5. m. En las artes, cada una de las distintas categorías o clases en que se pueden ordenar las obras según rasgos comunes de forma y de contenido; 6. m. Biol. Taxón que agrupa a especies que comparten ciertos caracteres; 7. m. Gram. Clase a la que pertenece un nombre sustantivo o un pronombre por el hecho de concertar con él una forma y, generalmente sólo una, de la flexión del adjetivo y del pronombre. En las lenguas indoeuropeas estas formas son tres en determinados adjetivos y pronombres: masculina, femenina y neutra; 8. m. Gram. Cada una de estas formas; 9. m. Gram. Forma por la que se distinguen algunas veces los nombres sustantivos según pertenezcan a una u otra de las tres clases.

<sup>173</sup> MEAD, M. (1935). *Sex and Temperament in three Primitive Societies*. New York: Morrow, reeditado en Barcelona en Editorial Paidós en el año 1982.; MURDOCK, G. (1937). “Comparative data on the división of labor by sex” en *Revista Social Forces*, nº 15, pp. 551-553.; LINTON, R. (1936). *Estudio del hombre*. México: Fondo de Cultura Económica, reimpresión en el año 1972.; y también LINTON, R. (1945). *Cultura y personalidad*. México: Fondo de Cultura Económica, reimpresión en el año 1976.



conceptos “sexo” y “género” no significan lo mismo, puesto que mientras que el “sexo” alude a una categoría biológica que es innata, inalterable y fundamental, dividiendo a la población en hembras y machos, el término “género” alude a los aspectos sociales y culturales cuyas dos divisiones son: femenino y masculino. Se puede afirmar que el concepto “género” representa al concepto “sexo” interpretado culturalmente.

En este sentido, nos encontramos ante una categoría sociocultural referida a la forma en que hombres y mujeres son socializados en roles masculinos y femeninos, guiados por estereotipos culturales dentro de contextos socioculturales específicos. Desde esta perspectiva, el “género” resalta la idea de simbolización que cada sistema sociocultural opera en su entorno y sobre sus sujetos, en una época dada. Según diversos autores como Strathern, Bourdieu, Godelier, Crawford-Marecek y Worell<sup>174</sup> son los discursos, las prácticas, las ideas y los estereotipos culturales los que categorizan a las personas y cómo deben ser<sup>175</sup>.

La segunda acepción que hemos destacado, aquella que considera la naturaleza del término “género” como un concepto psicosocial, establece que el término se emplea para explicar los atributos psicosociales y las conductas que las personas desarrollan como resultado de lo que la sociedad espera de ellas, y en función de si han nacido como machos o como hembras, así como en función también de la educación que han recibido desde su nacimiento. De acuerdo a lo expuesto, el “género” es una categoría de naturaleza *biopsicosocial* en la que los rasgos sociales y las características psicológicas están estrechamente vinculados a las características biológicas (por sexo) y determinan cómo deben ser y actuar las mujeres y los hombres<sup>176</sup>.

---

<sup>174</sup> STRATHERN, M. (1973). “Una perspectiva antropológica” en *Antropología y feminismo*, O. Harris & K. Young (Eds.). Barcelona: Editorial Anagrama, pp. 276-290; STRATHERN, M. (1988). *The Gender of the Gift*. Berkley: University of California Press.; BOURDIEU, P. (1972). “La maison kabyle ou le monde renversé” en *Esquisse d'une théorie de la pratique précédé de trois études d'Ethnologie Habyle*, D. Geneve & P. Bourdieu (1980): *Sociologie de l'Algerie*. Paris: PUF, collection Que Sais je?; GODELIER, M. (1982). *La production des grands hommes: pouvoirs et domination masculine chez les Baruya de Nouvelle-Guinée*. Paris: Fayard. y también en “Prácticas sexuales y orden social” en *Mundo científico*, n° 237, pp. 64-69.; CRAWFORD, M. & MARECEK, J. (1989). “Psychology constructs the femae: 1968-1988” en *Psychology of Women Quarterly*, vol. 13, pp. 147-165.; WORELL, J. (1993). “Gender in close relationships: Publics Policy vs Personal Prerogative” en *Journal of social issues*, n° 49, pp. 203-218.

<sup>175</sup> En torno a los conceptos de rol, rol masculino y rol femenino y estereotipos de género, el presente trabajo abordará su significado en los siguientes epígrafes.

<sup>176</sup> MONEY, J., HAMPSON, J.G., & HAMPSON, J.L. (1955b). “An examination of some basic sexual concepts: The evidence of human hermaphroditism” en *Bulletin of the Johns Hopkins Hospital*, 97, pp. 301-319.; MONEY, J. (1955). *Op. cit.*; PARSONS, T. & BALES, R. (1955). *Family, Socialization and Interaction Process*. New York: Free Press of Glencoe.; BARRY, H., BACON, MARGARET K. & CHILD IRWIN L. (1957). “A cross cultural survey of some sex differences in socialization” en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n° 55, pp. 327-332.; BAKAN, D. (1966). *The Duality of Human Existence*. Boston: Beacon Press.; BEM, S. (1974). “The Measurement of Psychological Androgyny” en *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42 (2), pp. 155-162.; STOLLER, R.J. (1968). *Op. cit.*; MONEY, J. & EHRHARDT, A. (1972). *Man and Woman, Boy and Girl*. Baltimore: John Hopkins University.; MONEY, J. & TUCKER, P. (1975). *Sexual Signatures: On Being a Man or Woman*. Boston: Little Brown.; DIO BLEICHMAR, E.

Finalmente, la tercera acepción proviene del pensamiento feminista y considera el término de “género” como un modo sociocultural de categorización asimétrico, jerárquico y desigualmente valorado. Es un sistema de relaciones sociales, simbólicas y psíquicas, en el que se sitúa de forma desfavorable a las mujeres respecto a los varones. Se advierte que el “género” -como modo de categorización- no opera de manera neutra, ya que supone una valoración estratificada, asimétrica y jerarquizada en las relaciones sociales entre hombres y mujeres. El “género” es interpretado como una categorización sesgada de valor, dominación y poder a favor de los hombres y de desvalorización, subordinación y sumisión de las mujeres. Abordar el concepto de “género” desde esta perspectiva, significa resaltar la noción de dominación masculina y el estatus subordinado de la mujer de tal modo que bajo este punto de vista y atendiendo a esta definición o conceptualización efectuada desde el movimiento feminista, el concepto de “género” tiene un carácter vindicativo de derechos y de igualdad entre hombres y mujeres.

### 3.1.3 Definición epistemológica de género

En tercer lugar y por lo que respecta a la definición de “género” desde el punto de vista epistemológico, ésta se fundamenta sobre dos cuestiones básicas como son: la idea de “género” como construcción sociocultural que viene regulada por el contexto y la cultura en la que se ven inmersos los individuos, y en segundo lugar, el “género” es considerado como un sistema de organización social de las relaciones entre los sexos.

El concepto “género” visto desde esta definición epistemológica es acuñado en los años setenta del siglo XX cuando el feminismo<sup>177</sup> descubre precisamente, el carácter de construcción sociocultural del concepto el cual conlleva implícitos actitudes,

---

(1985). *El feminismo espontáneo de la historia*. Madrid: Siglo XXI.; HUBBARD, R. (1996). “Gender and genitals: Constructs of sex and gender” en *Social Text* 46/47, vol. 14 (1&2), Duke University Press, pp. 320-334.; DIAMOND, M. (2002). “Sex and gender are different: sexual identity and gender identity are different” en *Clinical Child Psychology and Psychiatry*, vol. 7, nº 3., pp. 320-334.

<sup>177</sup> Son múltiples las definiciones que existen en torno al concepto de feminismo, tantas y variadas definiciones como autores se han aproximado a su estudio y reflexión. En este trabajo de investigación nos atenemos a dos enunciados que nos pueden servir para definir el concepto al que nos referimos: de un lado Arantxa Elizondo define el feminismo como: “*un movimiento que aspira al cambio social y que como tal, está compuesto tanto de teorías que explican las relaciones sociales como de propuestas para transformar esas relaciones*”; y por otro lado, la definición de Amelia Valcárcel que considera el feminismo como: “*una tradición de pensamiento político, con tres siglos de vigencia, que surge en el mismo momento en que la idea de igualdad y su relación con la ciudadanía se plantean por primera vez en el pensamiento europeo. En el momento en el que surge la idea de igualdad, surge el primer indicio de feminismo y consiste desde entonces, en la vindicación de esa igualdad para la mitad de la humanidad a la cual no le es atribuida*”. Véase en ELIZONDO, A. (1997). “Comportamiento político de las mujeres: evolución y paradojas en la investigación” en *Mujeres en política*, E. Uriarte y A. Elizondo (Coords.). Madrid: Ariel, p. 37; y en VALCÁRCCEL, A. (2004). *La política de las mujeres*. Valencia: Ediciones CÁTEDRA, pp. 89-90.

comportamientos, características y roles que la sociedad asigna al ser humano en función del sexo que tiene. Esto hace que se marquen diferentes expectativas de conducta social e incluso diferentes derechos y/o deberes para mujeres y varones según el contexto histórico y cultural. De este modo, las relaciones de género son las que constituyen el significado social de lo femenino y lo masculino, así como de las conductas, las actividades y los comportamientos asociados a estos conceptos que se entienden apropiados para los hombres y para las mujeres de cada sociedad<sup>178</sup>. El género se afianza así como una de las maneras en que la realidad social se organiza, es dividida y es vista simbólica y empíricamente<sup>179</sup>, convirtiéndose en un constructo que ha estructurado la sociedad humana. Es un sistema de funciones y relaciones entre hombres y mujeres que no viene determinado por la biología sino que es construido socioculturalmente<sup>180</sup> desde el ámbito político, económico y social<sup>181</sup>.

Al considerar el “género” como resultado de una construcción social, se concluye que éste puede verse modificado y adecuado al entorno, en función también del contexto histórico y cultural en el que se circunscribe, lo que convierte al concepto “género” en un constructo que puede ser diferente según la época histórica y según la cultura en la que se encuentra inmerso<sup>182</sup>. De este modo, considerando el concepto “género” en estos términos, queda descartada cualquier desigualdad entre hombres y mujeres como consecuencia de su diferente sexo y sí en cambio, se evidencia que la desigualdad existente y persistente entre ambos grupos, viene dada por una construcción sociocultural de “género”, fundamentada a lo largo de la historia de la Humanidad. Esto ha hecho que bajo esta definición e interpretación del concepto “género” se atribuya una serie de características a los dos colectivos, hombre y mujeres, diferenciándolos socialmente a lo largo de la historia moderna y en todos los lugares<sup>183</sup> del mundo, lo que

---

<sup>178</sup> DE BENITO, S. Y SANTOS, A. (2003). *Nuevo modelo de liderazgo con enfoque de género: Ser líder no es difícil, atrévete*. Málaga: Diputación Provincial de Málaga, p. 68.

<sup>179</sup> El género visto como una categorización social de la diferenciación por sexo, la podemos encontrar en GIL CALVO, E.: “*El análisis académico del género femenino: la reducción de las mujeres a variable dependiente*” en *Mujeres y hombres en la formación de la teoría sociológica*, M.A. Durán (Ed.). Madrid: CIS, p. 207.

<sup>180</sup> DUERST-LAHTI, G. & MAE KELLY, R. (Eds.) (1995). *Gender power, leadership and governance*. The University of Michigan Press: Ann Arbor, p. 41.

<sup>181</sup> BELMADANI, R. (2014). *Op. cit.*, p. 31.

<sup>182</sup> DE BENITO, S. Y SANTOS, A. (2003). *Op. cit.*, citado en RUILOBA NÚÑEZ, J. (2013): *Género y estilos de liderazgo en el gobierno local. Un estudio de caso: alcaldes en la legislatura 2003-2007*. Madrid: Congreso de los Diputados.

<sup>183</sup> La mejor aproximación al estudio sobre por qué el valor universalmente asignado a las mujeres y a sus actividades es menor que el asignado a los hombres lo encontramos en el trabajo realizado, según Ruiloba, por ORTNER, S.B.

ha sido motivo de desigualdad/discriminación por género<sup>184</sup> entre ambos colectivos, con especial incidencia para las mujeres con respecto a los hombres.

### 3.2 *Construcción social del concepto de género: consideraciones generales*

El análisis del concepto “género” realizado desde los tres enfoques presentados en este trabajo nos lo ha definido como una construcción social<sup>185</sup> a través de la cual se han interpretado las diferencias sexuales existentes entre hombres y mujeres, a partir de la diferencia biológica del sexo. Antes de conocer cómo se gestó la construcción social de la desigualdad de género en la Edad Moderna, cuya génesis la encontramos y ubicamos en la organización social primitiva del patriarcado, nos aproximamos -en este epígrafe- a la construcción social del concepto “género” desde los tres enfoques fundamentales que nos plantean las ciencias sociales: la visión del concepto “género” como variable, la visión del concepto “género” como categoría social y finalmente, la visión del concepto “género” como constructo social.

En primer lugar y por lo que respecta a la visión del concepto de “género” como variable nos encontramos ante un enfoque asociado al movimiento funcionalista<sup>186</sup> que

---

(1974). “Is female to male as nature is to culture?” en *Women, Culture and Society*, M.Z. Rosaldo & L. Lamphere (Comp.). Standford: Stanford University Press, p. 72.

<sup>184</sup> Sobre la discriminación se puede consultar: CASTAÑO, C., IGLESIAS, C., MATAS, E. Y SÁNCHEZ-HERRERO, M. (1999). *Diferenciación o discriminación. La situación de las mujeres españolas en el mercado de trabajo y el impacto de las tecnologías de la información*. Madrid: Consejo Económico y Social.

<sup>185</sup> El concepto de construcción social se atribuye a aquel fenómeno o aquella manera de percibir las cosas que, percibida como inevitable y derivada de la naturaleza (algo dado biológicamente) puede ser diferente dependiendo del contexto social y cultural en el que se da. De este modo, el hecho en sí, puede ser interpretado de manera distinta según la cultura, el contexto, la sociedad que lo estudia o lo define. A través de la construcción social de la realidad se cuestionan aspectos inmutables de la naturaleza, llegando a convertirla en norma moral, en justificación y legitimación de injusticias. La construcción social de la realidad pone en juego y cuestiona procesos biológicos así como factores culturales, sociales y familiares. En el caso que nos ocupa, el género, la construcción social de la realidad ha servido, desde el punto de vista del feminismo académico, para reivindicarlo como una construcción social y enfatizar así y argumentar que las desigualdades entre mujeres y hombres son socialmente construidas y no biológicas, rompiendo con las tesis naturalistas que mostraban a la mujer como un ser inferior al hombre.

<sup>186</sup> El movimiento funcionalista estuvo formado por un grupo de investigadores que desarrollaron sus estudios influenciados por la teoría de la evolución de Darwin, a raíz de la cual tienden a buscar determinantes biológicos para explicar las diferencias entre los sexos. Estos psicólogos muestran alguna renuencia en reconocer las influencias sociales en las diferencias de sexo, y sus estudios tienden a presentar a las mujeres como seres menos inteligentes por lo cual se beneficiarían menos de la educación, tendrían un alto instinto materno y serían incapaces de producir ejemplos de éxito. Uno de los referentes en este grupo de investigadores fue Edward Thorndike quien defendió en sus trabajos que las mujeres eran menos inteligentes que los hombres, por eso centró sus estudios en la estructura anatómica de la mente. Sus teorías encontraron oposición y respuesta en los estudios realizados por la investigadora Leta Stetter Hollingworth, de la Universidad de Columbia, quien criticó los métodos de investigación desarrollados por esta corriente de investigadores y defendió que el potencial de las mujeres nunca podría ser conocido, mientras las mujeres no tuvieran la oportunidad de elegir lo que querían hacer con sus propias vidas, sobre todo en el mundo

sostiene que las diferencias entre sexos son parte del estudio de las diferencias individuales entre hombres y mujeres. Los investigadores analizaron el género como una característica de los sujetos, deteniéndose en estudiar qué circunstancias y en qué medida, las mujeres y los hombres difieren a la hora de evolucionar en la vida. De este modo los funcionalistas estudiaron el concepto “género” en función de los dos grupos fijándose en los valores, las actitudes, las predisposiciones mostradas, y sus psicologías diferentes, así como también se detuvieron en el análisis de las estructuras y los procesos sociales en los que se veían inmersos y ante los cuales debían responder desde su condición de hombre y de mujer. Este enfoque se desarrolló a partir de los años 60 y todavía hoy, sigue siendo una tendencia dominante en la teoría de la organización, especialmente en el campo de la gestión.

En segundo lugar, la visión del concepto “género” como categoría social fue acuñado tras una investigación en el año 1974 realizada por los psicólogos Eleanor Maccoby y Carol Jacklin, con su trabajo *"The Psychology of Sex Differences"*<sup>187</sup>. En dicho trabajo de investigación ambas autoras realizaron una revisión de la literatura existente en torno a la cuestión, la cual permitió encontrar similitudes y diferencias de género. Según ambos investigadores, el género de los sujetos es considerado no como diferencias individuales entre las personas sino como un tipo de información sobre la cual las personas basan sus juicios y en base a la cual, las personas actúan en las situaciones que protagonizan. Este enfoque incorpora el estudio del contexto en el que se desarrollan los individuos así como el comportamiento de los individuos y la complejidad de los factores que los envuelven en su vida los cuales pueden influir en cualquiera de las situaciones en las que se pueden ver envueltos.

Los investigadores que defienden este enfoque creen que *“las concepciones tradicionales de la masculinidad y la feminidad simplificaron demasiado lo que no es sencillo, considerando unidimensional lo que es multidimensional, e inculcaron un sentido de estabilidad y permanencia a lo que es inherentemente flexible”*<sup>188</sup>. Al creer en el enfoque de género como una categoría social, buscan investigar cómo las personas

---

laboral. Achaca a los estudios funcionalista que se hayan desarrollado en un contexto en el que no había igualdad de oportunidades y en el que las mujeres fueron relegadas a un papel maternal y doméstico. Véase en MOREIRA MARTINS, C.M<sup>o</sup>. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Madrid: Facultad de Psicología, Universidad Complutense, pp. 63 y 64.

<sup>187</sup> MACCOBY, E.E. & JACKLIN, C.N. (1974). *The Psychology of Sex Differences*. California: Stanford University Press.

<sup>188</sup> DEAUX, K. & LEWIS, L.L. (1984). “Structure of gender stereotypes: interrelationships among components and gender labels” en *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (5), pp. 991-1004.

tratan de utilizar la información sobre las cuestiones de género como parte de sus creencias y expectativas sobre el comportamiento y cómo la gente asimila esta información para su propio comportamiento. En este sentido, según apuntan los investigadores Deaux & Lewis<sup>189</sup>: “*El foco no es dónde se diferencian los hombres y las mujeres actualmente sino cómo las personas piensan que ellos difieren*”. Este enfoque encaja perfectamente en la búsqueda de estereotipos, actitudes y concepciones de género. Desde el momento en que la variable sexo es conceptualizada como una categoría social, el tema de análisis no son las diferencias entre hombres y mujeres sino analizar el pensamiento social acerca de la distinción entre masculino y femenino, es decir, la epistemología de sentido común acerca de los sexos<sup>190</sup>.

La tercera visión o enfoque aquí enumerada, considera el concepto “género” como una construcción social y ello son sitúa ante una idea que -como toda construcción social- cuestiona verdades absolutas, las interpreta y las dota de sentido en función del contexto en el que se define, de la historia, de la sociedad y de la cultura en el que se encuentra. En el caso de la construcción social de género, éste interpreta las diferencias sexuales entre hombres y mujeres a partir de la diferencia biológica de sexo, dado un momento y en un lugar determinado. Siendo el sexo el dato básico para establecer las diferencias sexuales entre hombre y mujeres, de él deviene el concepto de “género” que surge en un determinado contexto sociocultural e histórico, tal y como podremos comprobar al abordar la construcción social de la desigualdad de género en la Edad Moderna.

La transformación del concepto “sexo” al concepto “género” se produce mediante un proceso de construcción psicológica, socio-simbólica e histórica<sup>191</sup>. En este

---

<sup>189</sup> DEAUX, K. & LEWIS, L.L. (1984). *Ibidem*.

<sup>190</sup> MOREIRA MARTINS, C.M<sup>a</sup>. (2010). *Op. cit.*, pp. 74-76.

<sup>191</sup> En la trabajo de investigación realizado por Moreira Martins, “*Liderazgo transformacional y género en las instituciones militares*”, al abordar una aproximación al concepto de género, la autora repara en que es a partir del término sexo, tal y como hemos apuntado en el presente trabajo, sobre el cual se fundamentan las diferencias existentes entre los hombres y las mujeres. La autora considera que diversos autores como McHugh, Koeske & Frieze plantean en sus investigaciones del término sexo, diversas objeciones, considerando que éste contiene implicaciones de naturaleza biológica. Al mismo tiempo se hace eco del planteamiento de Unger en el año 1979 quien en su trabajo refiere que el término sexo se ha utilizado ampliamente y con demasiados significados como por ejemplo, el sexo de los individuos que juega un papel distinto en la reproducción de las especies y genera representaciones en forma de creencias e ideas formuladas que terminan fuertemente arraigadas en la cultura de las sociedades. Por ello, Unger propone como alternativa al término sexo el uso de la palabra género, ya que éste último describe los rasgos y comportamientos que son considerados adecuados para hombres y mujeres de acuerdo con la cultura asociando a cada uno de ellos una serie de características que corresponden con la noción de masculino y de femenino. De este modo, el concepto género se convierte en una categoría social y no una descripción de la biología. Otro investigador como Sherif en el año 1982 propone una definición similar de género como un sistema de categorización social de las personas. Tanto Unger como Sherif reconocen las diferenciaciones socialmente creadas que se originan a partir de diferencias biológicas relacionadas con el sexo y sugieren el uso del término género como una forma de asegurar una

sentido, Seyla Benhabib apunta lo siguiente: “*El género es una categoría relacional que busca explicar una construcción de un tipo de diferencia entre los seres humanos. Las teorías feministas, ya sean psicoanalíticas, postmodernas, liberales o críticas coinciden en el supuesto de que la constitución de diferencias de género es un proceso histórico y social, y en que el género no es un hecho natural. (...) La diferencia sexual no es meramente un hecho anatómico, pues la construcción e interpretación de la diferencia anatómica es ella misma un proceso histórico y social. Que el varón y la hembra de la especie difieren es un hecho, pero es un hecho también siempre construido socialmente*”<sup>192</sup>. La construcción sociocultural alude, por tanto, al sistema de valoración social y cultural que transforma el hecho biológico (el sexo) -ser macho y hembra- en el género masculino y el género femenino. Este proceso transforma la diferencia sexual en roles, en funciones entre lo masculino y lo femenino, y en estereotipos de género, lo que modifica el concepto de “sexo” hacia un sistema sexo/género.

La construcción social de género queda determinada por ello, por tres factores: 1) el substrato cultural que implica las creencias, normas y valores de la sociedad; 2) las instituciones que supone la familia y el Estado con el sistema educativo, y el sistema de empleo como principales sistemas bajo los cuales se articulan las diferencias entre hombres y mujeres; y finalmente, 3) el proceso de socialización en el que las personas han ido construyendo sus identidades en base al sistema de valores y creencias<sup>193</sup> que establece la propia sociedad. En este proceso de socialización las personas asimilan e interiorizan los valores socioculturales y los estereotipos de género que garantizan su adaptación e integración en la sociedad a la que pertenecen. Se trata de un sistema de socialización no-neutro que se muestra diferenciado en función del sexo de las personas, y que asigna papeles y pautas de comportamiento diferentes, para las mujeres y para los hombres en función de lo tradicionalmente establecido por unos y por otros<sup>194</sup>. En él, los

---

distinción útil. En MOREIRA MARTINS, C.M<sup>a</sup>. (2010). *Op. cit.*, pp. 59 y 60. También consultar: MCHUGH, M., KOESKE, R., & FRIEZE, I. (1986). “Issues to consider in conducting nonsexist psychological research: A guide for researchers” en *American Psychologist*, 41, pp. 879-890.; UNGER, R. (1979). “Toward a redefinition of sex and gender” en *American Psychologist*, 34 (11), pp. 1085-1094.; y SHERIF, C. (1982). “Needed concepts in the study of gender identity” en *Psychology of Women Quarterly*, 6 (4), pp. 375-398.

<sup>192</sup> BENHABIB, S. (1992). “Una revisión del debate sobre las mujeres y la teoría moral” en *Feminismo y ética*, C. Amorós (Ed.). Barcelona: ISEGORIA, 6, p. 52.

<sup>193</sup> FERNÁNDEZ, J. (1996). *Varones y mujeres. Desarrollo de la doble realidad del sexo y del género*. Madrid: Ediciones Pirámide.; BARBERÁ, E. (1998b). *Psicología de género*. Barcelona: Ariel Psicología.

<sup>194</sup> BELMADANI, R. (2014). *Op. cit.*, p. 34.

hombres y las mujeres -ya desde niños- son habituados y educados para comportarse de una manera u otra de acuerdo a sus tradiciones culturales, religiosas de grupo familiar o étnico y de acuerdo a la clase social a la que pertenecen.

Es fácil deducir y observar cómo la educación, la culturalización, y la socialización del individuo se constituyen en elementos determinantes en la construcción social de género, ya que es a través de ellos, como se logra realizar la transición del concepto de “sexo” al de “género” o lo que es lo mismo del estado natural del individuo al estado social. A través de la cultura, fundamentalmente, la sociedad crea e impone las pautas de conducta, la moral, las normas y las costumbres, las cuales introducen un orden y una previsibilidad en el comportamiento de los individuos que hace posible la convivencia del grupo, y que convierte al sujeto en el constructo de una experiencia que está fisiológicamente fundada (su sexo) pero culturalmente modulada. Mediante la cultura, la educación y la socialización se logra definir y relacionar los ámbitos del ser con los quehaceres femeninos y masculinos, influyendo así en las conductas, experiencias y sentimientos del hombre y de la mujer según los roles y estereotipos asociados a cada uno de ellos. Una cuestión, ésta última, que también abordaremos en el presente trabajo.

### *3.3 La desigualdad de género: aspectos más relevantes*

El análisis del concepto “género” realizado desde los tres enfoques presentados en este trabajo, nos ha definido el “género”, en su tercer enfoque, como una construcción social a través de la cual se ha interpretado las diferencias sexuales existentes entre hombres y mujeres a partir de la diferencia biológica del sexo. La construcción social primigenia de la desigualdad de género que nos ha llegado hasta hoy la podemos situar en la Edad Moderna, si bien la génesis de esta desigualdad entre hombres y mujeres la podemos encontrar y ubicar en la organización social primitiva fundamentada sobre el sistema patriarcal. Esto nos lleva a estudiar en este trabajo de investigación el concepto de patriarcado, puesto que es en el patriarcado donde se establece la base y el sustrato sobre el cual se desarrollarán, posteriormente, todas las diferencias entre hombres y mujeres que todavía hoy, perduran en la conciencia social.



### 3.3.1 La desigualdad en su origen: el sistema patriarcal

Al acudir al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el concepto de patriarcado queda definido en su acepción sociológica como la “*organización social primitiva en que la autoridad es ejercida por un varón jefe de cada familia, extendiéndose este poder a los parientes aun lejanos de un mismo linaje*”<sup>195</sup>. La definición aquí presentada es ampliada por diversos investigadores, los cuales sugieren dos aportaciones más que completan el significado del concepto: por un lado, Nash y Safa, Millet, Walby, y Lagarde consideran que el patriarcado puede ser entendido como una forma de poder universal que resulta del sometimiento de las mujeres por parte de los hombres<sup>196</sup>; mientras que por otro lado, este sometimiento no sólo se produce sobre las mujeres sino que también se puede producir sobre los hombres, tal y como defiende Marta Moia<sup>197</sup>.

Esta visión última del patriarcado, que podríamos considerarla como más universal, nos lleva a referir otra definición enunciada por Castro y Riquer<sup>198</sup> en la que se determina que el patriarcado “*es un fenómeno de carácter estructural, constitutivo y constituyente del orden y la reproducción de las sociedades*”. Visto desde esta perspectiva, el patriarcado se inserta en el interior de la estructura económica, política, social y cultural -organizativa de cada sociedad- estableciendo un determinado orden entre los géneros. Este orden convierte al propio sistema patriarcal en un nuevo sistema en el que la sociedad queda estructurada a través de la división del sexo/género.

Esta reflexión coincide con la visión de Connell<sup>199</sup> quien considera el patriarcado como una categoría de análisis que define en las sociedades occidentales, las relaciones de género desde el nivel individual hasta el institucional. Al hablar de relaciones y de su desarrollo de manera transversal, desde un plano individual a un plano institucional, se asiste a una reproducción continua de ideología y prácticas sociales que lleva a rechazar la idea de que las relaciones de género son fijas o estáticas, ya que todas ellas se nos

---

<sup>195</sup> Diccionario de la Real Academia de Lengua Española (DRAE), edición 22ª, Madrid, año 2001.

<sup>196</sup> KATE, M. (1970). *Sexual Politics*. Nueva York: Doubleday. Textos seleccionados de la versión en español: *Política Sexual*. Cátedra, Feminismos clásicos, 1995. Cap. 2, “Teoría de la política sexual”, pp. 67-71.; NASH, J. & SAFA, H.I. (Eds.) (1980). *Sex and class in Latin America*, pp. 69-85.; WALBY S. (1990). *Theorizing Patriarchy*. Blackwell.; y finalmente LAGARDE, M. (1990). *Los cautiverios de las mujeres: madresposas, monjas, putas, presas y locas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

<sup>197</sup> MOIA, M. (1981). *El no de las niñas*. Madrid: Feminario antropológico, p. 231.

<sup>198</sup> CASTRO, R. Y RIQUER, F. (2003). *La investigación sobre violencia contra las mujeres en América Latina: entre el empirismo ciego y la teoría sin datos*. Río de Janeiro: Saúde Pública, 19 (1), pp.135-146.

<sup>199</sup> CONNELL, R. (2003). *Masculinidades*. México: PUEG-UNAM.

muestran y son, el resultado de un proceso continuo y dinámico, abierto al cambio. Puede afirmarse que las formas de la subordinación han ido cambiando por su dinámica en el tiempo y en función del contexto histórico pero no se ha suprimido la desigualdad<sup>200</sup>, tal y como podremos comprobar a lo largo de la exposición.

Ante estos planteamientos, y de forma contraria a los argumentos esgrimidos anteriormente, otros autores como Castro y Bronfman<sup>201</sup> sostienen que el patriarcado no debe verse como un fenómeno universal, ya que al hacerlo se corre el riesgo de caer en un reduccionismo biológico que atribuye todas las complejidades de la desigualdad de género a una sencilla distinción entre hombre y mujer que no puede ser transformada<sup>202</sup>. Mies y Walby<sup>203</sup>, por su parte, afirman en torno al patriarcado que él encarna la dominación masculina en el origen y a lo largo de la historia, siendo por ello el concepto adecuado que explica la dominación del hombre sobre la mujer en el sistema capitalista que surgirá con posterioridad. En relación a este último concepto -el capitalismo- también cabe destacar a autores como Hartmann<sup>204</sup> que sostenía que el capitalismo -en general- se ha beneficiado del patriarcado, siendo la división sexual del trabajo la base fundamental sobre la que se ha seguido perpetuando las diferencias entre hombres y mujeres. Hartmann concluye que el capitalismo no puede funcionar sin el patriarcado<sup>205</sup>, si pretende mantener su perdurabilidad en el tiempo y a lo largo de la historia del hombre.

El sistema patriarcal es la forma de organización social que se da en las familias desde el origen del hombre y es en las familias en las que se ejerce y se manifiesta a través de la asignación -a los individuos que conforman el núcleo familiar- de roles masculinos y roles femeninos. En este sistema se produce una subordinación de las

---

<sup>200</sup> FERNÁNDEZ, A. (1986). "Violencia y conyugalidad: una relación necesaria. La gestión de las fragilidades y resistencias femeninas en las relaciones de poder entre los géneros" en *La mujer y la violencia invisible*, E. Giberti y Ana M<sup>a</sup>. Fernández (Comps). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

<sup>201</sup> CASTRO, R. Y BRONFMAN M. (1993). "Teoría feminista y sociología médica: bases para una discusión" en *Cuadernos de Salud Pública*, 9, México, pp. 375-394.

<sup>202</sup> JAGGER, A. (1977): "Political philosophies of women's liberation" en *Feminism and philosophy*, M. Vetterling-Braggin et al. (Eds.). Totowa: N.J. Littlefield, Adams and Company, pp. 5-21.

<sup>203</sup> MIES, M. (1989). *Patriarchy and Accumulation on a world Scale. Women in the International Division of Labour*. London: Zed Books Ltd.; y WALBY S. (1990): *Theorizing patriarchy*. Oxford: Blackwell.

<sup>204</sup> HARTMAN, H. (1981). "The family as the Locus of gender Class, and Political Struggle: The Example of Housework", pp. 366-394.

<sup>205</sup> MIES, M. (1989). *Op. cit.*

mujeres<sup>206</sup> que no viene dada por sus características particulares y personales sino que es la expresión de una dominación<sup>207</sup> sistemática sobre las mujeres, desplegada por el poder masculino dentro de la unidad familiar, y que se extiende también a las instituciones, a través de las cuales se alcanzan todos los niveles sociales. De este modo, observamos cómo el sistema patriarcal que surge como forma de vida entre las familias primitivas, extiende su modelo -con la evolución de la Humanidad y el desarrollo de la sociedad- a todos los estamentos que conforman la sociedad.

Esta extensión del patriarcado hace que las diferencias que se establecen en él, también se extiendan a la sociedad y a las relaciones sociales entre hombres y mujeres, de tal modo que es a través del patriarcado como se consolida una desigualdad entre los hombres y mujeres, que viene sustentada sobre un conjunto de estereotipos y roles que fijan las diferencias entre el género masculino y el género femenino. Este corpus de estereotipos y roles -creadores de estas diferencias- hace que éstas últimas lleven parejas una diferenciación social fundamental para entender la estratificación y división de la sociedad en estamentos o clases: la división en espacio público y privado que redistribuye la ubicación social de los hombres y las mujeres. A través de la asimilación -diferente- que del espacio público y privado se realiza para cada colectivo, el hombre y la mujer quedan ubicados en cada una de las esferas que componen la sociedad, de tal modo que el hombre crecerá y se desarrollará en el espacio público mientras que la mujer lo hará en el espacio privado.

En relación a esta organización social que viene dada en función de este reparto de espacio público y privado, merece ser destacada la teoría de Gayle Rubin<sup>208</sup> quien denomina a este modo de organizar la sociedad: el sistema sexo/género. Este sistema

---

<sup>206</sup> La teoría del patriarcado resulta de interés para el estudio de la desigualdad de género porque es el intento más sistemático de análisis sobre los factores que condicionan la situación desigual de la mujer. En las sociedades occidentales el patriarcado se manifiesta de manera más leve pero todavía sirve como constructo explicativo a las investigaciones recientes. Su mención es casi obligada cuando nos acercamos a la mayoría de las teorías que abordan el tema de la desigualdad entre hombres y mujeres con independencia de su temática central, su calado ideológico o el ámbito geográfico de su análisis. El patriarcado es igualmente, un extremo de un continuo en el que el matriarcado sería su opuesto y en el que la posición intermedia la ocuparía una sociedad libre de diferencias por razón de género. Se pueden consultar las siguientes obras: BACHOFEN, J.J. (2003). *El matriarcado: una investigación sobre la ginecocracia en el mundo*. Madrid: Akal.; BLÁZQUEZ, B., OJEDA, R. Y RUIZ, S. (2006). *La política en Andalucía desde la perspectiva de género*. Sevilla: Centro de Estudios Andaluces.

<sup>207</sup> Bajo un sistema patriarcal, la teoría de la dominancia social establece que las desigualdades de género son resultado de un reparto asimétrico en la distribución de recursos y responsabilidades, especialmente a través de la práctica institucional. Véase trabajo de SIDANIUS, J. & PRATTO, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. New York: Cambridge University Press.

<sup>208</sup> RUBIN, G. (1997). "El tráfico de mujeres: notas sobre la economía política del sexo" en *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, M. Lamas (Comp). México: Editorial Porrúa y PUEG, [pp. 35-145], p.37. También se puede consultar el artículo del mismo autor, Gayle Rubin del año 1975: "The traffic in women: notes on the political economy of sex", que lo encontramos en REITER, R. (Ed.) (1975). *Toward and Anthropology of Women*. New York: Monthly Review Press, pp. 157-210.

que podríamos considerar como la evolución e implantación del sistema patriarcal a la sociedad queda definido como un sistema de relaciones sociales, en particular de parentesco que transforma, como es fácil de concluir, la sexualidad biológica -de la cual arranca toda la división que subyace en el sistema patriarcal- en un producto de la actividad humana en cuanto a la división sexual del trabajo y la posición de la mujer en la familia y la comunidad. Se podría considerar que el sistema sexo/género de Rubin no sería más que la problematización del patriarcado por el pensamiento feminista que refleja tanto la posición social diferenciada para mujeres y hombres como las relaciones desiguales entre ambos. Se puede considerar que lo más relevante que se tiene que recordar de este sistema de organización es que mediante la categorización de género, las sociedades organizan a los sujetos, distribuyen el poder y los recursos y posibilitan u obstaculizan el desarrollo individual y social. En este orden, la división masculino/femenino es el eje central y básico de la estructura, no sólo de las relaciones interpersonales sino toda la organización social, de modo que la división sexual, como veremos a continuación, llevará a legitimar y consolidar la división de los roles y los espacios<sup>209</sup>.

Bajo el sistema patriarcal se puede considerar, por tanto, que se establecen las bases de la desigualdad entre hombres y mujeres ya que es en su seno, donde se atribuye a cada uno de los géneros -el masculino y el femenino- los roles y estereotipos que deben desarrollar ambos grupos, tanto dentro del sistema patriarcal como fuera de él, en la sociedad. Esta división masculino/femenino también queda fundamentada en la teoría de la división del trabajo por la cual al hombre se le atribuyen las actividades relativas a la producción de bienes, a la administración de riquezas y a la defensa o el ataque, así como su actividad pública, social y política; mientras que a la mujer se le atribuyen las tareas reproductivas, las actividades de cuidado inmediato de la vida humana y del cuidado de la familia. Bajo este punto de vista la característica de las mujeres es la de procrear y criar y los hombres la de proveer, determinando así la división sexual del trabajo que adjudica los trabajos domésticos a las mujeres y los trabajos productivos a los hombres.

La justificación de la división sexual del trabajo radica en la idea de que algunos trabajos realizados por los hombres y por las mujeres están íntimamente relacionados con ciertas capacidades consideradas naturales en función del sexo. De este modo, tal y

---

<sup>209</sup> BELMADANI, R. (2014). *Op. cit.*, p. 38.

como afirma Laqueur<sup>210</sup>: “*Se proclama que los hombres son activos y las mujeres pasivas, pues, las capacidades que poseen no son aplicables a fines idénticos, más bien en algunos aspectos eran opuestos: un sexo es fuerte y el otro es débil, de forma que uno puede ser prudente y el otro valeroso para defenderse de los ataques, uno puede salir a adquirir posesiones y el otro permanecer en casa para guardarlas. Así, las características de cada sexo suponían la ventaja comparativa de uno u otro para cuidar la casa o luchar*”. Con esta división del trabajo y la asignación de roles y estereotipos se facilita, motiva e incentiva también una construcción simbólica del concepto género al clasificar simbólicamente a las personas a través de la interpretación cultural del dualismo sexual que divide a los seres humanos según sus diferencias sexuales, en masculino y en femenino.

Respecto a esta división de género simbólica, merece nuestro interés las observaciones que realizó la antropóloga Rosaldo<sup>211</sup> quien observó cómo a la mujer la sociedad -desde sus inicios- siempre le atribuye la naturaleza y su representación, mientras que al hombre se le atribuye y representa con la cultura. Resulta también reveladora la reflexión realizada por Ortner que establece una clara relación entre la mujer y la naturaleza y el hombre y la cultura, incidiendo además en la relación de dominación/sumisión que se produce dentro del patriarcado y por extensión en la sociedad que lo acoge, diciendo así: “*Dado que la cultura aspira a controlar y dominar la naturaleza, es natural que las mujeres, en virtud de su proximidad a la naturaleza experimenten el mismo control y dominio*”<sup>212</sup>.

Esta división también conlleva implícitamente una serie de dicotomías asimétricas entre los hombres y mujeres que convierten la sociedad en una organización en la que el poder queda distribuido de manera asimétrica a favor del hombre y que al ser el hombre el centro de la sociedad se convierte además en sociedad androcéntrica. Al ser el hombre quien ocupa el espacio público participa en el sistema político y forma parte de la fuerza laboral, es el género masculino el que termina por instituirse como el

---

<sup>210</sup> LAQUEUR, T. (1994). *La construcción del sexo: cuerpo y género desde los griegos hasta Freud*. Madrid: Editorial Cátedra, p. 62.

<sup>211</sup> ROSALDO, M. (1974). “Woman, culture and society: A theoretical overview” en *Woman, culture and society*, E. Rosaldo & L. Lamphere (Eds.). Stanford: Stanford University Press.

<sup>212</sup> ORTNER, S. B. (1974). “Is female to male as nature is to culture?” en *Woman, culture and society*, E. Rosaldo & L. Lamphere (Eds.). Stanford: Stanford University Press, p. 72. Sobre esta cuestión ya Claude Lévi-Strauss consideraba que la cultura (el hombre) debía intervenir en la naturaleza (la mujer) para que la vida en sociedad fuera posible. Se puede ampliar la cuestión de la naturaleza como objeto femenino a estudiar y explotar por los hombres, véase en MERCHANT, C. (1980). *The Death of nature: Women, Ecology and the scientific revolution*. New York: Harper and Row.

eje referencial de la sociedad. Esto a su vez lo sitúa por la vía social y por la vía antropológica como el que encarna la Humanidad, bajo el cual se encuentra adscrita a él, la mujer, convirtiéndose el hombre en lo que es “*lo genéricamente humano*” esto significa un sujeto positivo, activo y provocador de los acontecimientos. Mientras el hombre encarna lo público, lo humano, lo político, el poder, la dominación; la mujer queda definida como “*lo que no es el hombre*”<sup>213</sup>, atribuyéndole a ella el papel de objeto pasivo y receptor de la acción masculina, con lo que supone en consecuencia -bajo todo este planteamiento expuesto- una menor valoración de la mujer con respecto al hombre.

La visión o planteamiento aquí expuesto hace que el género masculino ocupe una función jerárquica superior excluyente, tanto en el sistema patriarcal como en el social y se acepta de esta forma a la mujer como “*el otro distinto*”. Mientras que los hombres se definen por estatus identificándose con su trabajo, con sus relaciones públicas, sociales, culturales, políticas y económicas, a las mujeres se les identifica en sus relaciones con los hombres en términos de su posición en los sistemas de parentesco, madre, esposa, hermana o hija, pero nunca por su trabajo, ya que su responsabilidad doméstica no es considerada como un trabajo. El hombre se hace dueño, de este modo, del discurso social, erigiéndose como representante de la especie humana, por eso la sociedad en ese momento es considerada androcéntrica. Lo masculino es símbolo del hombre racional, competitivo; mientras que la mujer representa algo distinto respecto a la categoría de hombre, al ser considerada -en esta época- insuficientemente racional y competitiva. Lo femenino, al quedar como aquello diferente a lo masculino y de categoría inferior, hace que la mujer sea considerada siempre en relación al hombre, inferior a él hasta el punto de ser vista como una sub-humana. Tal planteamiento último sólo se entiende desde la construcción de una sociedad asimétrica y desigual entre hombres y mujeres, en la que se presenta una distribución también desigual de los recursos socialmente valorados, en detrimento de las mujeres, y coloca a estas en una posición de desventaja social y económica, consolidándose así, la dominación masculina fruto de un establecimiento del poder, siempre favorable y en posesión del hombre.

Como se puede observar, se acentúa de este modo la dominación de un sexo sobre otro, del masculino sobre el femenino; y por otro lado, como ya hemos avanzado, se produce una división del espacio público atribuido al hombre y el espacio privado

---

<sup>213</sup> LAURETIS, T. (1992). *Alicia, ya no*. Madrid: Editorial Cátedra.

atribuido a la mujer, sin que entre ellos pueda haber opción a una conexión en la que la mujer pueda acceder al espacio público o a la inversa, el hombre al espacio privado. Se establece así una jerarquía de poder, presente en la definición de los roles de género, que influirán desde sus inicios en la construcción del concepto de “género” y en toda su carga diferenciadoramente social. Esta división de roles y formación de estereotipos ayudarán a crear, establecer y consolidar una situación de poder y de dominación y/o sumisión asimétrica, debido a los diferentes estatus y posiciones sociales de hombres y mujeres, como consecuencia de estas relaciones de dominio/sumisión características del patriarcado. Un sistema de reparto de poder que aún hoy, sigue haciéndose presente a lo largo de la historia del hombre y que se puede aún descubrir en cualquier sistema de organización política, económica, industrial, financiera, religiosa o social, de producción y consumo o cultural<sup>214</sup>, hasta el punto de poder comprobar cómo la mayoría de los puestos de alto nivel jerárquico siguen siendo ocupados por hombres.

### **3.3.2 La construcción moderna de la desigualdad de género**

El origen de la construcción social de género que ha llegado hasta nuestros días a través de la Historia y de las investigaciones efectuadas en este ámbito académico, lo podemos situar en el surgimiento y consolidación del Estado Moderno. En él se produce una evolución de la economía feudal al modo de producción capitalista, que llevó aparejada la promulgación y desarrollo de los derechos civiles, la evolución del trabajo servil al trabajo libre y la consolidación del libre mercado. Todos estos acontecimientos y otros muchos de carácter social, económico, político y cultural que no podemos abordar en el presente trabajo de forma exhaustiva por no ser ellos objeto de estudio del mismo, configuraron una nueva sociedad civil y un sistema democrático moderno. Un alumbramiento de un nuevo sistema democrático que se produjo en el siglo XVIII y tuvo como fundamentos básicos la creación e instauración del llamado Contrato Social.

La creación del Contrato Social surgió en la Edad Moderna con el objetivo de establecer a través de él, un nuevo orden social entre iguales y posibilitar así, un reparto igualitario del poder político, hasta el momento establecido de forma asimétrica bajo el sistema patriarcal y el denominado sistema “sexo/género”. Con la creación del Contrato Social, los hombres -que hasta ese instante eran considerados como los portadores de la

---

<sup>214</sup> FERRÓN SÁNCHEZ, S. (2006). “Mujer y poder político. La desigualdad como norma” en *Revista de Ciencias Sociales APOSTA*, Barcelona, nº 25, pp. 1-25.

razón y garantes de lo político y del espacio público- transformaron la libertad natural del anterior Estado de Naturaleza en una nueva sociedad civil y un nuevo orden político que ofrecía paz y seguridad a todos los individuos por igual. Este nuevo orden pactado permitió eliminar los colectivos y los estamentos que configuraban y habían articulado la vida social y política de la Edad Media y con ello se sustituyó la figura de súbditos por la de sujetos políticos portadores de derechos que adquieren la condición de ciudadanos y dan forma a un nuevo constructo social: la ciudadanía<sup>215</sup>.

La ciudadanía quedó configurada bajo el principio de la razón universal, accesible a todas las personas y también quedó configurada bajo una ética de derechos universales. Esto implicó que el individuo formase parte de un sistema en el que los ideales de libertad e igualdad fueron reconocidos como principios de valor universal. Los dos derechos de igualdad y de libertad presupusieron además, la idea de una única Humanidad en la que todos los individuos son igual de importantes y tienen los mismos derechos, denegando y anulando de este modo, cualquier segregación y jerarquización entre individuos o grupos. La libertad y la igualdad se configuraron como los derechos básicos y más generales sobre los que quedó fundamentada la democracia y con ella la ciudadanía, derivando de ambas, otros derechos más específicos.

Detrás de toda esta epistemología en torno a la razón universal, y los derechos de igualdad y libertad, se configuró también una ética sobre la que se fundamentó este nuevo sistema democrático. La ética fue considerada también universal, lo que implicó que todos los individuos, por el sólo hecho de ser humanos, tuvieron los mismos derechos, y como consecuencia de ello, todos eran iguales. La ciudadanía, conferida igualitariamente a todas las personas por su pertenencia a una nación o comunidad política, configuró la idea de ciudadano abstracto bajo la cual, el individuo quedó despojado ante la Ley y el Estado de su individualidad concreta, anulando así, cualquier posibilidad de surgir diferencias entre individuos por razones de sexo, color de piel, clase social, pertenencia étnica o ideológica o cualquier relación que afectaba a los individuos.

Esta nueva forma de entender y conceptualizar el ciudadano nos mostró una persona dotada de derechos subjetivos, de propiedad, libertad, participación política y derechos sociales y culturales pero que ante la Ley es igual y tiene los mismos derechos que su prójimo. De este modo, con la noción de igualdad universal se construyó un

---

<sup>215</sup> La ciudadanía moderna tiene sus orígenes en el derecho natural moderno de la Ilustración, principalmente en las declaraciones de los Derechos del Hombre de las revoluciones liberales norteamericana y francesa de 1776 y 1789 respectivamente.



marco de igualdad abstracta que liberó al sistema democrático de la dimensión de la existencia material y biológica de las personas con el objetivo de abarcarlas sin discriminación. Tal y como indica Cobo: *“Las nociones de igualdad y universalidad tienen un carácter normativo pues señalan aquello que es ética y políticamente deseable: todos los individuos en cuanto tales merecen la misma consideración moral y política. [...] Ambas ideas constituyen poderosos principios de deslegitimación de cualquier relación social fundada en privilegios”*<sup>216</sup>.

Pero el ideal planteado en el nuevo sistema democrático, a través principalmente del Contrato Social, no llegó a materializarse de una forma concreta y real, ya que la igualdad, libertad y universalidad que se le confirió epistemológicamente a este sistema político, no fue llevada a la práctica, surgiendo así la desigualdad de género que hasta esta época y todavía hoy, aún existe. El origen de esta desigualdad lo encontramos en un planteamiento -de origen- en el que se entendió que la universalidad del sistema democrático era una universalidad que sólo se daba entre iguales, es decir entre miembros de un mismo colectivo, pero no es una universalidad entre diferentes, esto es, entre miembros de distintos colectivos. Con este argumento, los padres de la democracia moderna excluyeron de facto a la mitad de la Humanidad, las mujeres, de ese derecho a la razón universal y con ello, en una relación directa causa-efecto excluyeron a las mujeres de los principios de igualdad y libertad ante la Ley, fundamentando esta anómala situación con una ontología que pretendió justificar la exclusión a la que fue sometido el colectivo de las mujeres.

### **3.3.3 La ontología femenina como justificación de la desigualdad de género**

Los teóricos ilustrados que crearon e impulsaron el Contrato Social y con él articularon el nuevo sistema democrático, fundamentándolo en los principios de igualdad y libertad, así como el principio de universalidad, legitimaron la exclusión de la mujer de la vida política y pública partiendo de la diferencia existente entre hombres y mujeres por razones de sexo y heredada de los sistemas anteriores. La desigualdad de género surgió cuando se consideró que el hombre era el poseedor -de forma exclusiva- de la razón, y por ello era considerado un ser superior a la mujer.

El contractualismo clásico creó toda una suerte de argumentos dirigidos a lograr

---

<sup>216</sup> COBO, R. (2008). “Repensando la democracia: Mujeres y Ciudadanía” en *Educación en la ciudadanía: Perspectivas feministas*, R. Cobo (Ed.). Madrid: Los Libros de la Catarata, p. 29.

que la mujer no alcanzase la definición de sujetos de razón, construyendo un determinismo biológico muy estricto con el que convertir la mujer en hembra<sup>217</sup>, vinculándola al mundo de la naturaleza y las pasiones, y considerándola y convirtiéndola en un ser inferior al hombre. Al mismo tiempo que esto sucedía, el hombre era configurado como “*lo genéricamente humano*” y era identificado con el mundo de la razón.

Bajo este enfoque los hombres compartían el principio de “la razón suficiente” o del *bons sens*, entendido como capacidad de juicio y discernimiento, unas características que le fueron negadas a las mujeres, quienes serían definidas como seres dependientes del hombre, incapaces de controlar sus emociones y carentes de los atributos necesarios para alcanzar la imparcialidad, la racionalidad y la autonomía necesaria para participar en el ámbito público. De este modo, se volvía a una diferencia entre hombres y mujeres donde por razones de sexo o de naturaleza (biológicos) se dotaba de normalidad una situación que no era normal.

Desde los postulados epistemológicos del sistema democrático se favoreció la consolidación *de facto* de la desigualdad, volviendo a potenciar el crecimiento y desarrollo de la sociedad androcéntrica (en torno al hombre) y patriarcal, al negar el principio de la razón suficiente al colectivo de las mujeres y convertir de esta manera la diferencia sexual en diferencia política<sup>218</sup>. Al mismo tiempo que se establecía este contrato social donde la igualdad entre individuos no fue tal, se consideró también necesario el mantenimiento de la división sexual del trabajo<sup>219</sup>.

Esta división sexual del trabajo favoreció al hombre para ocupar el espacio público; participar en el sistema político; y formar parte de la fuerza laboral, lo que hizo que el género masculino terminara por instituirse como el eje referencial de la sociedad. Mientras que el hombre encarna lo público, lo humano, lo político, el poder, la dominación; la mujer queda definida como “*lo que no es el hombre*”<sup>220</sup>, atribuyéndole a

---

<sup>217</sup> VALCÁRCEL, A. (1997). *La política de las mujeres*. Madrid: Ediciones Cátedra, p. 22.

<sup>218</sup> MACKINNON, C.A. (1995). *Hacia una Teoría Feminista del Estado*. Madrid: Ediciones Cátedra. Véase también: PATEMAN, C. (1995). *El Contrato sexual*. Madrid: Anthropos.

<sup>219</sup> Tal y como hemos visto anteriormente, en la teoría de la división sexual del trabajo, al hombre se le atribuyeron las actividades relativas a la producción de bienes, a la administración de riquezas y a la defensa o el ataque, así como su actividad pública, social y política; mientras que a la mujer se le atribuyen las tareas reproductivas, las actividades de cuidado inmediato de la vida humana y del cuidado de la familia, a los hombres se les asocia las actividades productivas. Bajo este punto de vista la característica de las mujeres es la de procrear y criar, y los hombres la de proveer, determinando así la división sexual del trabajo que adjudica los trabajos domésticos a las mujeres y los trabajos productivos a los hombres.

<sup>220</sup> LAURETIS, T. (1992). *Op. cit.*

ella el papel de objeto pasivo y receptor de la acción masculina, con lo que supone una menor valoración de la mujer con respecto al hombre.

Durante la época moderna, la esfera de lo público pasó a ser y consolidarse como el lugar de la cultura, de la libertad, de la creación humana, de la imparcialidad, de la universalidad, de la libertad y de la igualdad, así como de lo valioso socialmente; mientras que la esfera privada -por oposición y de manera complementaria a lo público- se construyó como el lugar de lo particular, de lo privado, de lo natural, de la ética del cuidado y de lo políticamente irrelevante<sup>221</sup>. Al mismo tiempo que se producía esta clara división entre esfera pública y esfera privada, la división sexual del trabajo se fue reforzando, de modo que en el ámbito público quedaba establecido el espacio natural de los varones donde estos desarrollarían su trabajo y participarían de forma activa en la vida social y política; mientras que el ámbito privado quedaría destinado a las mujeres, como lugar en el que desarrollar sus tareas de crianza de la prole y protección de la familia.

Mientras que al hombre se le dejaba crecer en su individualidad, a las mujeres se les permitía verse representadas, sólo bajo la condición de ser una especie homogénea sin individualidades; caracterizada por una naturaleza irracional dado que se consideraba a las mujeres inferiores intelectualmente respecto al hombre; dotadas específicamente y exclusivamente de las capacidades necesarias para las tareas reproductivas y del cuidado<sup>222</sup>. Estas consideraciones limitaron toda posible transición del ámbito de lo privado a lo público, dejando sin posibilidad alguna a las mujeres a participar en la vida laboral, social y política en la que vivían.

La reclusión de las mujeres en el ámbito privado y la construcción teleológica de su identidad permitió mantener el orden social y la paz del hogar, tal y como afirma Cobo, ya que sin la mujer privatizada ni la cobertura del trabajo doméstico alcanzada, así como las responsabilidades del cuidado de la familia preservadas y aseguradas, no hubiese sido posible el desarrollo del hombre ni del espacio público ilustrado. Volviendo a reconocer como válida, la división sexual del trabajo en el nuevo sistema

---

<sup>221</sup> FRAISSE, G. (1991). *Musa de la razón, Democratización excluyente y la diferencia de sexos*. Madrid: Ediciones Cátedra.

<sup>222</sup> YOUNG, I.M. (1990). "Throwing like a girl. A phenomenology of feminine body comportment, motility and spatiality" en *Throwing like a girl and other essays in feminist philosophy and social theory*, Bloomington e Indianápolis: Indiana University Press, pp. 141-159. También se puede consultar la siguiente obra de Celia Amorós del año 1992: *Feminismo e Ilustración*. Madrid, editada por el Instituto de Investigaciones Feministas, Universidad Complutense de Madrid.

democrático, de forma implícita se logró así preservar la autonomía del espacio público dominado por el hombre, manteniendo recluida la acción de la mujer en el ámbito privado, y sin posibilidad de que pudiera participar de forma activa en el espacio político/público. Quedaba patente cómo la universalidad de la igualdad promulgada por el Contrato Social, y defendida en función de la universalización de la razón y la capacidad de consentimiento<sup>223</sup>, no fueron derechos disfrutados y concedidos a las mujeres, las cuales quedaban apartadas e invalidadas para el acuerdo del contrato social.

El Contrato Social establecía la existencia de una sociedad de iguales pero sólo por el lado del espacio público en el que estaban los hombres, considerándose entre ellos iguales e individuales pero no así en el caso de las mujeres que eran consideradas idénticas entre sí e iguales frente a los hombres, anulándoles toda individualidad. De este modo, el Contrato Social sólo era contrato por el ámbito del espacio público mientras que no explicaba ni regulaba el ámbito privado y la subordinación de éste al ámbito y esfera pública. Se orientaba así la identidad de las mujeres como sujetos individuados a las responsabilidades del cuidado y a una “*existencia para los otros*”<sup>224</sup>.

Este planteamiento vino reforzado por lo que Pateman dio en llamar el contrato sexual<sup>225</sup> al evidenciar como en el Contrato Social ilustrado patriarcal, las mujeres fueron pactadas sobre un contrato sexual que distribuyó y ordenó a las personas en el ámbito público o privado en función de su sexo biológico. Este contrato sexual lo que realmente hizo fue consolidar el derecho civil patriarcal, legitimando la desigualdad entre hombres y mujeres, característica de la organización patriarcal de la Modernidad. El contrato sexual tuvo como consecuencia tanto la exclusión y la subordinación de las mujeres en un marginado, devaluado y subsidiario espacio privado como un tratamiento del espacio público de la sociedad civil de forma ficticia, de forma ajena a las responsabilidades de la sociedad civil desde un sesgo jerárquico, androcéntrico y patriarcal<sup>226</sup>. Mientras que el Contrato Social explicó la génesis de la esfera pública, en

---

<sup>223</sup> Stolcke defiende que al negárseles a las mujeres la capacidad de consentimiento, fueron construidas socialmente como seres dependientes no solo en el derecho público sino en el privado. En STOLCKE, V. (1996). “Antropología del género. (El cómo y el por qué de las mujeres)” en *Ensayos de Antropología Cultural*, Prat y Martínez (Eds.). Madrid: Ariel, pp. 335-343.

<sup>224</sup> VALCÁRCEL, A. (1997). *Op. cit.*; y en BECK-GERSHEIM, E. (2003). *La reinención de la familia. En busca de nuevas formas de convivencia*. Barcelona: Ediciones Paidós, p. 140.

<sup>225</sup> PATEMAN, C. (1995). *Op. cit.*

<sup>226</sup> Esta exclusión naturalista contaría con la complicidad de la inmensa mayoría de los intelectuales de la época y de los teóricos del contractualismo clásico, que otorgarían capacidad a las mujeres para suscribir el pacto de sujeción hacia los varones en el reino privado, pero no en el reino público. Véase: AMORÓS, C. (1997). *Tiempo de feminismo*. Madrid: Ediciones Cátedra.; AMORÓS, C. Y POSADA, L. (Eds.) (2007). *Feminismo y multiculturalismo*. Madrid:

el contrato sexual se encuentran las claves del funcionamiento de la esfera privada y de la legitimación del sometimiento de las mujeres<sup>227</sup>.

El nuevo orden social establecido transformó el derecho natural que los hombres poseían sobre las mujeres en derecho civil patriarcal a través del contrato matrimonial lo que hizo que se enmascarase, según Cobo, el contrato sexual: “*con el contrato matrimonial se oculta el contrato social inicuo que se produjo en el estado de naturaleza y lo recuperan a través del matrimonio*”. Este contrato sirvió para inscribir a las mujeres en un limbo contractualista/naturalista del contrato matrimonial en el que a imagen y semejanza del contrato social se reprodujo un intercambio de obediencia por protección<sup>228</sup>. El intercambio de obediencia por protección que define el contrato originario será válido para las mujeres sólo en el espacio privado. Las mujeres formarían parte de la sociedad civil a través de un contrato matrimonial que representó un pacto de sujeción al marido, de tal modo que al final sólo los varones formarán parte del contrato que da origen al orden político mientras que las mujeres quedaron inscritas en el ámbito privado, a cargo de responsabilidades del cuidado y las tareas asociadas a la reproducción humana. La cultura de género de la Edad Moderna con el hombre como centro de la sociedad trajo consigo la consolidación de una representación de las mujeres como seres idénticos e intercambiables -vinculados a las necesidades del cuidado- frente al universo masculino que se constituiría como legítimo representante del interés general.

Con este planteamiento, como es lógico y fácil de concluir, se puede observar cómo el sistema surgido bajo el Contrato Social nació anómalo desde el punto de vista de la igualdad entre género, al crearse el sistema considerando al hombre como un ser superior que encarna en sí mismo el concepto de Humanidad. Podemos observar cómo aunque se pregonase en la creación del sistema democrático la existencia de la igualdad y universalidad, ésta no se dio, en claro menoscabo para el género femenino. Las mujeres quedaron definidas como un opuesto y subordinado por oposición a la centralidad de la figura del varón que se configuró como el sujeto, como lo absoluto<sup>229</sup>.

---

Instituto de la Mujer.; VALCÁRCCEL, A. (1997). *La política de las mujeres*. Madrid: Ediciones Cátedra.; MACKINNON, C.A. (1995). *Op. cit.*; PATEMAN, C. (1995). *Op. cit.*; FRASER, N. (1993). “Repensar el ámbito público: una contribución a la crítica de la democracia realmente existente” en *Debate feminista*, año 4, vol. 7, pp. 23-58.; LERNER, G. (1990). *La creación del patriarcado*. Barcelona: Ediciones Crítica.

<sup>227</sup> PATEMAN, C. (1995). *Op. cit.*

<sup>228</sup> PATEMAN, C. (1995). *Op. cit.*

<sup>229</sup> BEAUVOIR DE, S. (1999). *El segundo sexo*. Madrid: Ediciones Cátedra, p. 19.

El determinismo ilustrado no sólo imposibilitó que las mujeres formaran parte del contrato social, del universo de los iguales y del espacio público sino que justificó la dependencia de las mujeres y la asunción de responsabilidades del cuidado como parte de un orden natural pre-cívico de carácter ontológico carente de fundamentos políticos o ideológicos<sup>230</sup>. La consolidación del contractualismo clásico -Contrato Social-, y la consolidación de la división sexual del trabajo junto con la separación de espacios que se produjeron en el sistema patriarcal y el sistema “sexo/género” así como la teoría del contrato sexual se convirtieron en los argumentos teóricos fundamentales sobre los cuales se construyó, fundamentó y consolidó socialmente, la desigualdad entre géneros<sup>231</sup> llegada hasta nuestros días.

### *3.4 Movimiento feminista y teorías de la desigualdad de género*

Hemos podido comprobar en los anteriores ítems cómo a lo largo de los años y décadas en el sistema de creencias social se aceptó por natural la idea que la mujer no era apta para trabajos intelectuales ni de carácter público, llegándola a considerar por parte de los padres del nuevo Estado Moderno como un ser inferior respecto al hombre. Aún hoy, en el siglo XXI, se considera en muchas zonas del planeta que la mujer no posee las capacidades mentales/intelectuales suficientes<sup>232</sup> para expresar su opinión en torno a los asuntos públicos, y mucho menos, para formar parte de la vida política del país en el que vive, llegando a estar excluidas -en la mayoría de las situaciones- del poder y de la toma de decisiones, tanto dentro de la propia familia -en la que se ha desarrollado un sistema patriarcal- como dentro de las organizaciones sociales, culturales, políticas y/o económicas.

---

<sup>230</sup> VALCÁRCEL, A. (1997). *Op. cit.*

<sup>231</sup> MOREIRA MARTINS, C.Mª. (2010). *Op. cit.*

<sup>232</sup> El argumento sobre la incapacidad intelectual de la mujer para participar de forma activa en la vida política queda rebatida con las encuestas que demuestran actualmente que las mujeres están intelectualmente mejor preparadas que los hombres. Si nos remitimos a los datos más recientes hasta la fecha de elaboración de este trabajo de investigación que son ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística a través de la *Estadística de la Enseñanza Universitaria*, en el curso 2010/2011, por poner un ejemplo, se matricularon 1.455.885 alumnos en estudios universitarios de grado y de primer y segundo ciclo, lo que supuso un 3,1% más que en el curso anterior. De esta cifra, 785.157 eran mujeres, lo que representó el 53,9% del total, frente a los 670.728 de hombres que supuso un 46,1%. En cursos de doctorado, por ejemplo, durante el curso 2010/2011 la matriculación en tercer ciclo aumentó un 8,5%, con un total de 68.865 alumnos, de los cuales el 51,0% eran mujeres. Véase en INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2012). *Estadística de la Enseñanza Universitaria*, curso 2010/2011. En línea: <http://bit.ly/1n1A1UV>. [Consulta: 1 de junio de 2012].

Este planteamiento, como también hemos abordado, ha llevado aparejado el que a la mujer -en la mayoría de las situaciones- se le haya atribuido como obligaciones dentro de la sociedad, las labores del hogar y el cuidado de la familia principalmente, confinando su desarrollo personal y profesional a la esfera privada y negándosele por ello y de este modo, el derecho a una educación y una socialización equivalentes e igual a la del varón. Como consecuencia -entre otras muchas cuestiones- de la falta de acceso de la mujer a una educación y la imposibilidad de acceso a su desarrollo en la esfera pública y política, la mujer ha tenido que afrontar serias dificultades en la reciente historia de la Democracia para desarrollarse plenamente tanto en el ámbito personal como en el profesional, político y/o social, quedando sometida al poder del hombre y viendo cómo se reducía su existencia y cometido a la esfera privada, en contraposición al desarrollo del hombre en la esfera pública y en todos los ámbitos que la conforman como son, por ejemplo, el económico, el político, el social y/o el cultural, entre otros.

La situación de desigualdad vivida por las mujeres en comparación a la situación de privilegio de los hombres que ha venido originado en la constitución del Estado Moderno y que ha sido mantenido -en mayor o menor grado- en nuestra reciente historia moderna de la Democracia, ha hecho que las mujeres -tanto de forma individual como de forma colectiva- hayan tenido que librar numerosas e importantes pugnas socio-políticas en diversos ámbitos pertenecientes a la esfera pública, con el objetivo de conseguir la igualdad respecto al hombre y alcanzar el reconocimiento de sus derechos políticos, sociales, económicos, empresariales y personales. En este sentido, desde finales del siglo XIX y hasta el momento actual diversos colectivos de mujeres han conformado e impulsado múltiples y variadas estrategias políticas y sociales -a lo largo de sucesivas etapas históricas- dirigidas a la conquista del espacio público para la mujer y con el objetivo fundamental de poder alcanzar para el colectivo de las mujeres una representación y una participación activa en la vida social, política, económica y cultural de la sociedad contemporánea. No hay que olvidar que el desarrollo social de la Humanidad, sólo se producirá cuando la mujer se encuentre representada justamente en todos los ámbitos de la vida pública, de igual modo a como siempre ha estado y está, ejerce su poder y se desarrolla, el colectivo de hombres.

Alcanzar la igualdad entre el hombre y la mujer en el ámbito público se muestra, por tanto, como el objetivo y en algunos casos ya, el resultado de un proceso evolutivo en toda sociedad democrática madura en el que las acciones impulsadas por estos colectivos de mujeres -que habitualmente se agrupan y dan nombre al llamado

movimiento feminista- han sido y son relevantes y determinantes para lograr una mayor representación de la mujer en puestos de poder y en la esfera pública. Aunque es cierto que no es el movimiento feminista nuestro objeto de estudio en el presente trabajo de investigación, un marco teórico de estas características no se encontraría completo si no se abordara en el mismo y de manera sucinta, la evolución de este movimiento -el movimiento feminista- y las teorías que en torno a la desigualdad de género se han ido enunciando en él ya que es a través del movimiento feminista y de dichas teorías, como se puede comprobar y entender cómo se logró evolucionar de una sociedad desigual en derechos entre el hombre y la mujer, a una sociedad -a priori- igualitaria entre ambos.

### 3.4.1 Primeros impulsores del movimiento vindicativo

El primer momento en la Historia moderna en el que las mujeres se organizaron como grupo social específico, con características e intereses propios y que se puede considerar como el primer precedente del movimiento feminista y precursor del movimiento sufragista posterior<sup>233</sup> fue el proceso revolucionario francés. La participación activa de las mujeres en la Revolución Francesa con la toma de la Bastilla, las Jornadas de octubre o la marcha sobre Versalles, abrió un periodo histórico en el que las mujeres depositaron sus esperanzas en el modelo inclusivo social postulado por los padres de la Revolución, donde la constitución del nuevo Estado Moderno desterraba el absolutismo y el patriarcado del universo del orden legítimo.

Pero, tal y como hemos visto en páginas precedentes, la realidad no fue así y, como apunta Ana de Miguel: *“las mujeres de la Revolución Francesa observaron con estupor como el nuevo Estado revolucionario no encontraba contradicción alguna en pregonar a los cuatro vientos la igualdad universal y dejar sin derechos civiles y políticos a todas las mujeres”*<sup>234</sup> de tal manera que la Europa del siglo XVIII que se

---

<sup>233</sup> AMORÓS, C. Y COBO, R. (2007). “Feminismo e Ilustración” en *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización*, C. Amorós y A. de Miguel (Eds.). Madrid: Minerva ediciones, pp. 91-144. También se puede consultar ALONSO, I. Y BELINCHÓN, M. (1989b). *La voz de las mujeres en la Revolución francesa. Cuadernos de quejas y otros textos*. Barcelona: Ediciones La Sal, pp. 132-133.

<sup>234</sup> DE MIGUEL ÁLVAREZ, A. (2002). “Hacia un nuevo contrato social” en *El reto de la participación. Movimientos y organizaciones: una panorámica comparativa*, J.M. Robles (Coord.). Madrid: Antonio Machado Editores, p. 223.. Véase también DE MIGUEL ÁLVAREZ, A. (2011). *Los feminismos a través de la Historia*. Madrid: Edición virtual Demófilo.; DE MIGUEL, A. (1998). “La redefinición de lo público y lo privado” en *Actas del V Congreso Estatal de Intervención Social*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.; DE MIGUEL, A. (2007). “Hacia una sociedad paritaria” en *Democracia paritaria*, Ángela Sierra y M<sup>a</sup> del Pino de la Nuez (Eds.). Barcelona: Laertes.; DE MIGUEL, A. (2007). “El movimiento feminista y la construcción de marcos de interpretación: praxis cognitiva y redes de acción colectiva” en *Los feminismos como herramientas de cambio social*, V. Ferrer y E. Bosch (Eds.). Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears.



comenzaba a alumbrar en un nuevo marco político, rechazó la participación de las mujeres en la vida pública al tiempo que se asistió a la universalización de las propuestas revolucionarias que afectaron de manera exclusiva a los varones<sup>235</sup> y que se materializó en la consagración del principio igualitario contenido en la “*Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano*” aprobada el 26 de agosto de 1789 por la Asamblea Nacional Francesa. Un documento clave inspirado en la “*Declaración de Independencia de América*”<sup>236</sup> del año 1776 y en el espíritu filosófico del siglo XVIII, que sirvió para dar por concluido el Antiguo Régimen e iniciar con él, la Edad Moderna.

La “*Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano*”<sup>237</sup> fue un texto conformado por diecisiete artículos en los que se definieron como derechos "naturales e imprescriptibles" el de la libertad, la propiedad, la seguridad, la resistencia a la opresión así como también, la igualdad de todos los ciudadanos ante la ley y la justicia, además de afirmar el principio de separación de poderes. La particularidad de este documento fue que su articulado excluyó totalmente a las mujeres de la esfera pública y vida política hasta el punto de no nombrarlas si quiera en el mismo, convirtiéndose de este modo en un documento el cual, como bien indica su nombre, sólo recogió derechos para el hombre dentro del nuevo Estado Moderno, sin tener en cuenta a la mujer a la cual se relegaba legalmente a la esfera privada sin posibilidad de tener presencia y participación

---

<sup>235</sup> La puesta en cuestión de la legitimidad precedente se haría sólo con respecto al absolutismo del monarca, del padre de padres y no en lo relativo al absolutismo de los padres o al ejercicio del poder de los varones sobre sus mujeres, apunta Cobo en su trabajo de 1995 “*Fundamentos del patriarcado moderno. Jean Jacques Rousseau*”. La Constitución de 1791 prohibiría la participación de las mujeres en el nuevo Estado, lo que anunció las limitaciones de las transformaciones que se estaban produciendo con respecto a las relaciones de género. Véanse las obras de SLEDZIEWSKI, E.G. (1994). “Revolución Francesa. El giro” en *Historia de las mujeres en Occidente. El XIX.*, G. Duby & M. Perrot (Eds.). Barcelona: Círculo Lectores, pp. 42-56.; JIMÉNEZ PERONA, A. (1989). “Las conceptualizaciones de la ciudadanía y la polémica en torno a la admisión de las mujeres a las Asambleas” en *Feminismo: más acá y más allá de la Revolución francesa*, VVAA. Madrid: Instituto de Investigaciones Feministas.; y GODINEAU, D. (1993). “Hijas de la libertad y ciudadanas revolucionarias” en *Historia de las mujeres en Occidente. El XIX.*, G. Duby & M. Perrot (Eds.). Barcelona: Círculo Lectores, pp. 23-40.

<sup>236</sup> La Revolución de Independencia de América de 1776 es junto a la Revolución de Independencia Inglesa de 1688 y la Revolución Francesa de 1789, uno de los tres grandes movimientos revolucionarios que se han producido en la Edad Moderna. La “*Declaración de Independencia de América*” fue el documento por el cual las colonias norteamericanas proclamaron su autonomía frente al rey Jorge III de Inglaterra y estuvo escrito por Thomas Jefferson, en Filadelfia, con la colaboración de Benjamín Franklin y John Adams. Este documento manifiesta una serie de acusaciones contra la corona inglesa y defiende la soberanía de Estados Unidos así como los derechos a los que son acreedores así como la conformidad de su independencia al derecho natural. Este documento está dividido en cinco partes: 1) introducción, donde se establece el derecho a emanciparse de la corona inglesa; 2) preámbulo, en el cual se exponen una serie de derechos que deben ser garantizados por el gobierno; 3) acusación, en la que se recogen los delitos, las injurias y se denuncia el despotismo del rey Jorge III; 4) denuncia, en la que se pone de manifiesto que la única manera de lograr la libertad de las colonias es persiguiendo una independencia que les libere del sometimiento a la corona inglesa mediante la cual justifican así la revolución y, finalmente, 5) conclusión, en la que las trece colonias proclaman su independencia de Gran Bretaña. Véase: APARISI MIRALLES, M.A. (1990). “La Declaración de Independencia americana de 1776 y los Derechos del Hombre” en *Revista de Estudios Políticos* (Nueva Época), nº 70, Octubre-diciembre, pp. 209-223.

<sup>237</sup> DECLARACIÓN DE LOS DERECHOS DEL HOMBRE Y EL DEL CIUDADANO (1789). En línea: <http://bit.ly/1zIQO7r>. [Consulta: 3 de junio de 2012].

en igualdad de derechos y obligaciones respecto al hombre dentro de la esfera pública.

Ante la promulgación de la *“Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano”* las mujeres que en su momento habían participado de la Revolución albergando la esperanza de recibir un trato igualitario en la sociedad con respecto al hombre, impulsaron una enérgica reacción tanto colectivamente como a título individual a través de la cual, mostraron su disconformidad y desacuerdo frente a la exclusión de la mujer del espacio público y ante la ordenación de la sociedad en función del azar que representaba el sexo biológico de cada persona -origen de esta discriminación- de tal modo que todas ellas, organizadas colectivamente y también de forma individual, comenzaron a impulsar una serie de acciones colectivas y particulares que se supusieron el embrión para el nacimiento del movimiento feminista.

El agravio que significó el olvido de los padres de la Revolución de los derechos de ciudadanía de las mujeres, se vio plasmado en un primer momento en los llamados *“Cuaderno de Quejas”* o *“Cuadernos de la Injusticia”* consistente en una serie de documentos a través de los cuales los diversos estamentos que conformaron la sociedad del momento, manifestaron en dichos documentos sus necesidades y peticiones al rey con el objetivo de mejorar la situación del país. Como consecuencia de las presiones que se ejercieron al rey Luis XVI, el monarca convocó de manera excepcional los Estados Generales y ordenó que se recabasen esas demandas, inquietudes y propuestas de los tres estamentos mencionados -el clero, la nobleza y el tercer estado (el pueblo)- materializándose en estos *“Cuadernos de Quejas”* que fueron redactados entre mayo y junio de 1789, y que recibieron el nombre de *“Cuadernos del clero”*, *“Cuadernos de los nobles”*, *“Cuadernos del Tercer Estado”*.

Al comprobar las mujeres francesas que nuevamente eran excluidas en la elaboración de estos documentos que constituirán los fundamentos del debate político y social en los Estados Generales y en la Asamblea Constituyente, las mujeres francesas decidieron crear también su propio *“Cuadernos de Mujeres”* a través de los cuales expresar el deseo de formar parte de la ciudadanía francesa, con los derechos que esto implicaba, y utilizando dichos documentos como medio por el cual mostrar su desacuerdo con el papel de subordinación que tenían ante el hombre y que hasta el momento tenían dentro de la sociedad. De este modo, en el *“Cuaderno de las Mujeres”*, el colectivo de mujeres recogió las principales quejas colectivas con la esperanza de que éstas fueran atendidas y escuchadas en los Estados Generales y en la Asamblea Nacional con el objetivo de poder convencer a los integrantes de ambos organismos

para revertir la situación de desigualdad y recuperar, en definitiva, los derechos arrebatados en la constitución del nuevo Estado Moderno. En dicho documento las mujeres francesas reclamaron entre otras múltiples cuestiones: mejores puestos de trabajo, acceso a profesiones que hasta el momento sólo eran desarrolladas por los hombres, derecho a voto para elegir sus representantes, derecho a la autonomía de su cuerpo y su pensamiento así como de sus bienes, protección ante los abusos que se pudiesen producir dentro del matrimonio y se mostraron contrarias a la prostitución y en defensa del respeto y la dignidad de la mujer, entre otros aspectos. Los “*Cuadernos de las Mujeres*” fueron expuestos en un amplio resumen y en sus contenidos esenciales en la Asamblea Constituyente el 27 de julio de 1789 por el conde de Toulouse, el cual leyó ante los miembros de la Asamblea un resumen del mismo dando, dando de este modo voz a las mujeres en una de las primeras reacciones del colectivo frente a la injusticia cometida por los padres del Estado Moderno a la hora de configurar éste y establecer las bases democráticas del mismo<sup>238</sup>.

Al mismo tiempo que se movilizaban las mujeres francesas alzando la voz contra la desigualdad mediante la creación de estos “Cuadernos de Mujeres”, surgió en el año 1791 y como respuesta a la “*Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano*” el primer manifiesto oficial de carácter revolucionario contra el patriarcado y contra las decisiones que adoptaron los padres del Estado Moderno en contra de las mujeres y en beneficio del desarrollo del hombre tanto en su esfera pública como su esfera privada titulado “*Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadanía*” que fue impulsado por la escritora francesa Olympe de Gouges<sup>239</sup> y que sirvió para reivindicar abiertamente la igualdad de derechos entre el hombre y la mujer.

---

<sup>238</sup> Véase PULEO, ALICIA H. (1993). *La Ilustración olvidada. La polémica de los sexos en el siglo XVIII*. Madrid: Editorial Anthropos.; AMORÓS, C Y DE MIGUEL, A. (2005). *Teoría feminista: de la ilustración a la globalización*. Madrid: Edición Minerva. Y también, WALLACH SCOTT, J. (2012). *Las mujeres y los derechos del hombre. Feminismo y sufragio en Francia, 1789-1944*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

<sup>239</sup> Olympe de Gouges (Montauban, 1748-París, 1793) fue una escritora francesa que reivindicó la igualdad de derechos entre hombres y mujeres en el marco de la Revolución Francesa, y que es considerada como la precursora del moderno feminismo. Ella dedicó sus esfuerzos en defender la educación femenina, la participación de la mujer en la vida pública y política así como se mostró abiertamente defensora del voto de la mujer así como la igualdad plena dentro de la familia y en la Iglesia. Asimismo se mostró a favor del amor libre y propuso nuevos derechos para las mujeres dentro de la vida personal o familiar como la eliminación del matrimonio, la defensa de una ley del divorcio u obligar a los padres a hacerse responsables de los niños y niñas nacidos fuera del matrimonio. Olympe de Gouges fue la creadora de la “*Declaración de los derechos de la mujer y de la ciudadana*” que se dio a conocer en el año 1791 en respuesta a la “*Declaración de los derechos del hombre y del ciudadano*” promulgada en el Asamblea Nacional del año 1789. Véase MANZANERA LÓPEZ, L (2010). *Olympe de Gouges: la cronista maldita de la Revolución Francesa (la vieja topo)*. Madrid: Editorial Intervención Cultural. y también en WALLACH SCOTT, J. (2012). “Los usos de la imaginación. Olympe de Gouges en la Revolución francesa” en *Las mujeres y los derechos del hombre. Feminismo y sufragio en Francia, 1789-1944*, J. Scott Wallach. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, pp. 39-82.

En este sentido, la “*Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadanía*” tuvo como principales ejes discursivos y a su vez reivindicativos el de la equiparación de los derechos de varones y mujeres, el reconocimiento de la personalidad jurídica de las mujeres y sus derechos políticos como expresión de su soberanía, así como, plantearía además, la revisión de algunas instituciones patriarcales consideradas como origen del sometimiento de las mujeres siendo estas principalmente, la institución matrimonial o la prostitución<sup>240</sup>.

Un año después de la publicación de la “*Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadanía*” por parte de Olympe de Gouges, otra escritora, la británica Mary Wollstonecraft también se posicionó en defensa de los derechos de la mujer y en contra de su discriminación y consecuentemente de la desigualdad que originaron los padres del Estado Moderno al privar a las mujeres de los mismos derechos que los hombres. En este sentido, Wollstonecraft firmó una obra considerada esencial en la historia del feminismo que fue titulada “*Vindicación de los Derechos de la Mujer*”<sup>241</sup> y en la que fundamentalmente se dio respuesta razonada a los postulados defendidos por Charles Maurice de Talleyrand-Périgord en un informe que presentó a la Asamblea Nacional Constituyente en el que sostuvo que las mujeres sólo debían recibir una educación que estuviese únicamente relacionada al ámbito privado.

En su trabajo “*Vindicación de los Derechos de la Mujer*”, Mary Wollstonecraft defendió los derechos naturales de las mujeres, ya que consideró que siendo propios del conjunto de la Humanidad habían sido arrebatados a todas las mujeres y argumentó que la causa y origen de la diferencia entre hombres y mujeres residía en la educación diferenciada. La escritora británica denunció que las mujeres fueran educadas en la dependencia y la irracionalidad -que son los atributos sobre los que se asentaron las tesis naturalistas de la diferencia ontológica- y desarrolló un duro alegato contra este tipo de educación según la cual, la concepción pedagógica especializada en función del sexo era el origen de la supuesta diferencia naturalista. Asimismo, cuestionó abiertamente la coherencia y legitimidad del contractualismo y los supuestos sobre los que se asentaba la división del trabajo, los cuales eran el resultado de un rentable artificio producto de la socialización, de forma que se atribuía a la ontología lo que era fruto de la educación y de una tradición que el mismo patriarcado impulsaba.

---

<sup>240</sup> MIYARES, A. (2007). “El Sufragismo” en *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización. Vol. I.*, C. Amorós y A. de Miguel (Eds.). Madrid: Minerva editores, pp. 145-174.

<sup>241</sup> WOLLSTONECRAFT, M (2005). *Vindicación de los derechos de la mujer*. Madrid: Editorial Istmo. (Traducción: Marta Lois González), y también se puede consultar WALLACH SCOTT, J. (2012). *Op. cit.*

Si bien ella, aceptó el hecho de que la esfera de la mujer era el hogar, consideró que esta situación no era razón para aislar a la mujer de la esfera pública defendiendo que era necesario que ambas esferas pudieran ser ocupadas tanto por los hombres como por las mujeres, de tal modo que la vida pública y la vida doméstica no estuvieran separadas sino conectadas. Para ella el hogar era importante porque constituye una base para la vida social, la vida pública, y a su vez la vida pública, era y es positiva porque mejora y sirve a los individuos y a la propia familia, de tal forma que por un lado, los hombres tienen deberes no sólo en la esfera pública sino también en su familia, y las mujeres a su vez no sólo tienen obligaciones en sus hogares sino que también tienen deberes con el Estado.

Para Wollstonecraft sólo cuando la mujer y el hombre son igualmente libres y la mujer y el hombre son igualmente obedientes en el ejercicio de sus responsabilidades con la familia y el Estado, puede haber una verdadera libertad y para alcanzar dicho objetivo defendió que era preciso que existiese una educación igualitaria y de calidad para la mujer en la que se reconociese su deber de educar a sus propios hijos, de ser un socio igualitario con su marido en la familia y en la que se reconozca que la mujer -al igual que el hombre- es una criatura del pensamiento y del sentimiento, en definitiva, una criatura de la razón.

Junto a los estudios de Olympe de Gouges y de Mary Wollstonecraft también destacaron -durante este periodo- en la defensa de los derechos de las mujeres el pensamiento de dos destacados hombres, François Poulain de la Barre y Nicolás de Condorcet, que cuestionaron abiertamente los postulados de los padres del Estado Moderno, esencialmente, el patriarcado, y todos los prejuicios que durante esta época se elaboraron para obstruir el acceso de la mujer a la educación, a la política y al trabajo.

Como hemos visto con anterioridad, la mayoría de los padres de la Ilustración desde Voltaire a Montesquieu pasando por Rousseau consideraban a la mujer -en líneas generales- como un ser débil, no sólo por su físico sino también por su inteligencia así como emocionalmente inestable. Unas razones por las cuales la mujer era considerada inferior al hombre y por tanto, acreedora de la protección de éste, quedando reservado para ella -de forma única y exclusiva- el cuidado de la familia, lo que circunscribía su acción y su vida, únicamente, al ámbito privado. Estas premisas sirvieron a los padres del Estado Moderno para apartar a la mujer de la vida política y pública en el momento en el que se alumbraba una nueva sociedad y con ello, se eliminó también cualquier posibilidad de que la mujer pudiese decidir e influir -al igual que el hombre- en el

devenir de la sociedad de la que formaba parte.

Ante la exclusión de las mujeres infligida por los padres del Estado Moderno en el momento de su constitución y las razones que estos esgrimieron para justificar esta discriminación negándoles cualquier derecho, los principales ejes de pensamiento de la obra del filósofo François Poulain de la Barre defendieron un modelo educativo igualitario y universal para el hombre y la mujer, así como el acceso de hombres y mujeres por igual a la vida pública. En sus principales trabajos, Poulain de la Barre centró su estudio en la crítica a los prejuicios que los padres del Estado Moderno articularon contra la mujer para aislarla del espacio público ubicándola en el ámbito doméstico y que además, sirvieron para impedir el acceso del colectivo de las mujeres a los ámbitos fundamentales para todo ser humano como lo son la educación, la política y/o el trabajo. La obra de este filósofo también cuestionó la importancia de la tradición en la sociedad moderna, lo que implicó criticar el sistema patriarcal y la autoridad del hombre sobre la mujer puesto que para él ambos son iguales, refutando a través de su pensamiento todos y cada uno de los argumentos con los que se discriminó a la mujer en el momento alumbraba en la historia un nuevo sistema político<sup>242</sup>.

Similares planteamientos desarrolló a través de su pensamiento filosófico y político Nicolás de Condorcet quien -al igual que Poulain de la Barre- fundamentó su obra científica, principalmente, sobre tres ejes discursivos: la libertad de la mujer en su totalidad, el acceso a la vida pública y política en condiciones de igualdad del hombre y de la mujer y la defensa de una educación que fuese también universal e igualitaria dado que -desde su punto de vista- fue en la educación donde se originó la diferencia establecida socialmente entre ambos.

En este sentido, Condorcet centró sus esfuerzos y su pensamiento en analizar los argumentos utilizados por los padres del Estado Moderno para apartar a la mujer del espacio público y político, y refutarlos en un novedoso planteamiento discursivo donde

---

<sup>242</sup> Las obras de François Poulain de la Barre más importantes son POULAIN DE LA BARRE, F. (1993). *De la educación de las damas*. Madrid: Editorial Cátedra.; POULAIN DE LA BARRE, F. (2007). *De la excelencia de los hombres contra la igualdad de los sexos*. Edición crítica de Daniel Cazés Menache. México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Centro de Investigación Interdisciplinarias de Ciencias y Humanidades.; POULAIN DE LA BARRE, F. (2007). *La igualdad de los sexos*. Edición de Daniel Cazés. México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Centro de Investigación Interdisciplinarias de Ciencias y Humanidades.; y POULAIN DE LA BARRE, F. (2007). *Obras feministas de François Poulain de la Barre (1647- 1723)*, Edición crítica de Daniel Cazés Menache con la colaboración de Haydeé García Bravo, México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Centro de Investigación Interdisciplinarias de Ciencias y Humanidades. Véase también LEÓN HERNÁNDEZ, LUZ S. (2011). *François Poullain de la Barre: feminismo y modernidad*. Madrid: UNED, Departamento de Filosofía Moral y política.; AMORÓS, C. (2005). "Feminismo y multiculturalismo" en *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización*, vol. II, C. Amorós y Ana de Miguel (Eds.). Madrid: Ediciones Minerva, Biblioteca Nueva; y también AMORÓS, C. (1995). *Tiempo de feminismo. Sobre feminismo, proyecto ilustrado y postmodernidad*. Madrid: Editorial Cátedra, Colección Feminismos.

a la hora de efectuar su razonamiento invirtió la carga de la prueba con el fin, no sólo de exponer su posicionamiento ante la discriminación de la mujer en su época sino también descubrir a la sociedad la debilidad de los diversos argumentos bajo los cuales se decidió separar al colectivo de las mujeres de la vida pública dentro del nuevo Estado. En este sentido, Condorcet orientó su esfuerzo en la defensa de la libertad de la mujer, de sus derechos y de la educación igualitaria entre hombres y mujeres, desmintiendo los planteamientos formulados por los padres del Estado Moderno al tiempo que denunció vehementemente la sistemática violación -por parte de los filósofos y los legisladores- del principio de igualdad, el cual tenía como consecuencia la privación a la mitad del género humano (las mujeres) del derecho a la participación activa en la toma de decisiones, en torno al futuro de la propia sociedad, e impedía a las mujeres cualquier posibilidad de influir en la formación de las leyes mediante las que gobernar y mejorar la vida de todos los ciudadanos<sup>243</sup>.

El pensamiento de Nicolás de Condorcet en defensa de los derechos de la mujer y la igualdad de ésta ante el hombre y ante la Ley, quedó sustentado sobre una premisa incuestionable -para él- como es la existencia de una igualdad natural entre hombres y mujeres. Para el filósofo, los derechos del hombre resultaban como una consecuencia de

---

<sup>243</sup> Entre los múltiples argumentos que Nicolás de Condorcet rebatió a los padres del Estado Moderno, uno de los más importantes fue el de la incapacidad de la mujer para la vida política. En este sentido, Condorcet consideró que tal afirmación no se sostenía porque la Historia de la Humanidad había dejado ejemplos claros de mujeres que habían desempeñado actividad pública y política en puestos de responsabilidad y que lo habían hecho con la misma eficacia y entrega que se le suponía tenía un hombre en los mismos puestos de responsabilidad, de ahí que consideraba que era un contrasentido negar a la mujer el acceso a lo político dado que había habido mujeres que fueron reinas, jefes de Estado o incluso, responsables de revueltas políticas y cívicas, entre otras cuestiones. Los padres del Estado Moderno también esgrimieron como argumento para apartar a la mujer de la vida pública, el temor a que la participación activa de la mujer la alejara de la familia y del hogar ante cuyo planteamiento Condorcet apuntó que tampoco se sostenía ya que, por un lado, participar en el sufragio activo (elección de gobernantes) sólo suponía acudir a las urnas cada cierto tiempo -breve en la mayoría de los casos- que no implicaba abandonar a la familia ni las obligaciones que ello conllevaba, por ejemplo, en lo referente al cuidado de los hijos, y por otro lado, si se hablaba de representar públicamente una opción política, si bien es cierto que esto implicaba mayor dedicación ésta no era superior a la que pudiese tener un hombre en su trabajo o en su vida activa política. Otra objeción fue al hecho aceptado de que la esposa ya estaba representada por su marido en la vida política y pública, tal planteamiento contravenía el hecho de que los derechos políticos son personales y pertenecen a cada individuo soberanamente, y por otro lado, afirmar que las mujeres no podían cumplir sus funciones públicas -tal y como lo hicieron los padres del Estado Moderno- porque estaban expuestas a embarazos y a indisposiciones pasajeras suponía por lógica -si nos ateniamos a esta regla- excluir también a los hombres que sufriesen cualquier dolencia. Finalmente, otro argumento como lo fue el hecho de considerar que la elección de la mujer como diputada comportaría alteraciones en las deliberaciones de la Asamblea fue calificado por Nicolás de Condorcet como un argumento -sencillamente- ridículo. Si bien es cierto que Condorcet aceptaba que en su época las mujeres, por lo general, no sentían una abierta vocación hacia la función pública y permanecían en el cuidado doméstico, él defendió que esta situación no debía traducirse en una pérdida del derecho que tenía la mujer a acceder a la vida política y pública en igualdad de condiciones con respecto al hombre, de tal forma que si no se quería que la mujer gobernase él abogaba porque todo aquel que estimara que era inconveniente aceptar dicho acceso de la mujer a puestos representativos tenía la posibilidad de no votarla, en vez de exigir que se le prohibiese ser candidata y formar parte de la vida pública de la sociedad. Véase una aproximación al pensamiento de Condorcet en TORRES DEL MORAL, A. (2014). "Condorcet, un avanzado de la igualdad femenina" en *Igualdad y Democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Navarro Merino*. Valencia: Edita Corts Valencianes, [pp. 621-639], pp. 627-628.; y en BIGLINO CAMPOS, P. (2014). "La república de Condorcet, una república con ciudadanas" en *Igualdad y Democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Navarro Merino*. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 131-141.

que el hombre era un ser racional, sensible y susceptible de adquirir ideas morales, de ahí que si las mujeres tenían las mismas cualidades que los hombres, ellas debían tener los mismos derechos. Bajo este razonamiento, consideró que si los derechos de los hombres eran naturales, éstos no se podían ni se debían negar a quienes participaban de igual naturaleza -ni por razones religiosas ni de ninguna otra índole- como era el caso de las mujeres, puesto que ellas eran -por naturaleza- iguales que los hombres y conformaban -además- la mitad del género humano.

Negar dichos derechos -naturalmente existentes- a las mujeres supuso, desde el pensamiento de Condorcet, una clara violación del derecho de ciudadanía del colectivo femenino, el cual no se debió consentir -en ningún momento de la Historia- aunque la repetición de esta exclusión en la sociedad hubiese sido comúnmente aceptada a lo largo de los tiempos y defendida e impulsada por los padres del Estado Moderno. Una exclusión que era considerada injusta, discriminatoria e injustificada porque atendiendo a la premisa inicial y fundamental de su pensamiento -la igualdad natural del hombre y de la mujer- quedaba demostrado que la pretendida diferencia entre ambos a la hora de establecer el nuevo Estado Moderno era una diferencia social -no natural- que poseía un carácter utilitario, cuyo fin era el de lograr el progreso y la protección del hombre en la vida pública frente a la mujer, por lo que dicha diferencia no-natural debía ser eliminada por el bien de los hombres y de las mujeres, de la ciudadanía y de la sociedad.

En este sentido, Condorcet consideró que a la mujer le correspondía al igual que el hombre -por justicia- todos los derechos sin excepción, incluidos los derechos políticos, aunque la práctica general de la sociedad hubiese privado a las mujeres de los derechos que le correspondían, de tal manera que éstos se debían restituir y, con ellos, la mujer debía ser considerada un igual respecto al hombre formando parte activa de la ciudadanía moderna. Esto lo consideraba Condorcet así desde el convencimiento de que ni el organismo psíquico ni la constitución de la inteligencia de la mujer son diferentes al del hombre y, por tanto, quedaba descartado -desde el origen- cualquier intento por considerar a la mujer como una criatura inferior a la cual, había que excluir tanto de las funciones políticas como de la esfera/ámbito público<sup>244</sup>.

La obra científica y el pensamiento político de Condorcet se significó, en definitiva, por defender abiertamente la libertad de la mujer y sus derechos y lo realizó principalmente a través de diversos trabajos entre los que destacaron: "*Bosquejo para*

---

<sup>244</sup> TORRES DEL MORAL, A. (2014). *Op. cit.*



*un cuadro histórico de los progresos del espíritu humano*”<sup>245</sup> donde reivindicó para las mujeres un protagonismo activo en la sociedad moderna y comparó la reclusión de las mismas en la esfera privada como una situación de esclavitud, incidiendo además en la necesidad de romper las barreras y prejuicios existentes hacia el colectivo de las mujeres: “entre los progresos de espíritu humano más importantes para la felicidad general debemos contar la total destrucción de los prejuicios que han establecido entre los dos sexos una desigualdad de derechos funesta incluso para el sexo al cual favorece”<sup>246</sup>; y su obra fundamental en torno a la igualdad del hombre y la mujer, “Sobre la admisión de las mujeres en el derecho de ciudadanía”<sup>247</sup>, donde afirmó y defendió ante la sociedad y la Asamblea Nacional francesa que las mujeres debían tener los mismos derechos que los hombres, criticando ante los padres del nuevo Estado el hecho que -hasta el momento- ninguna de las constituciones autodenominadas libres, hubiesen recogido en sus textos legislativos el derecho a la ciudadanía para el colectivo de las mujeres<sup>248</sup>. Un error que, para Nicolás de Condorcet y desde la óptica de su pensamiento político, invalidaba cualquier intento de configurar una sociedad moderna que fuese realmente plena, libre e igualitaria.

El periodo post-revolucionario que se alargó hasta la aprobación en el año 1793 de la Constitución, ofreció diversas posibilidades para la reconstrucción del orden de género, gracias a la aprobación de la igualdad entre el hombre y la mujer en el contrato matrimonial o la posibilidad de admitir a las mujeres en los actos civiles. Esto fue la base y el fundamento sobre el cual poder permitir que durante este periodo comenzasen a emerger y fundar las primeras asociaciones de mujeres. Pero esta primavera revolucionaria en busca de la igualdad de género quedó completamente anulada con la aprobación de la Constitución de 1793 en la que se otorgaría el sufragio a los varones, se prohibirían los clubes políticos femeninos, las reuniones en vía pública de grupos de

---

<sup>245</sup> CONDORCET, N. (2004). *Bosquejo de un cuadro histórico sobre los progresos del espíritu humano*. Edición de Antonio Torres del Moral. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

<sup>246</sup> CONDORCET, N. (2004). *Op. cit.*, p. 175.

<sup>247</sup> CONDORCET, N. (1993). “Sobre la admisión de las mujeres al derecho de ciudadanía” en *La Ilustración olvidada. La polémica de los sexos en el siglo XVIII*, edición de Alicia H. Puleo. Madrid: Editorial Anthropos, pp. 100-106.

<sup>248</sup> MARTÍNEZ SAMPERE, E. (2014). “Ciudadanía democrática, voluntad política y estado social” en *Igualdad y Democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Navarro Merino*. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 445-451.; BIGLINO CAMPOS, P. (2014). “La república de Condorcet, una república con ciudadanas” en *Igualdad y Democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Navarro Merino*. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 131-141.; y finalmente, TORRES DEL MORAL, A. (2014). “Condorcet, un avanzado de la igualdad femenina” en *Igualdad y Democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Navarro Merino*. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 621-639.

más de cinco mujeres y la asistencia de las mujeres a asambleas políticas. A partir de entonces todas las mujeres volvieron a ser consideradas seres dependientes e irracionales y fueron excluidas normativamente del cuerpo político de la ciudadanía, llegándose a agruparlas -en su tratamiento político- con los deficientes mentales y los menores de edad. La Revolución trajo la libertad y la igualdad de los varones, constituyéndolos en ciudadanos en detrimento una vez más, del común sometimiento de las mujeres<sup>249</sup>.

Transcurrido este periodo, Europa volvió a una época conservadora que repercutiría en la condición social y jurídica de las mujeres, lo que reforzó la subordinación de la mujer al varón y la emancipación del espacio público<sup>250</sup>. El advenimiento del régimen napoleónico y la aprobación del Código Civil de 1804 supuso la abolición del Antiguo Régimen, la eliminación de la sociedad estamental y los privilegios que se derivaron de ella, así como, el fin del feudalismo. La publicación de este texto -conocido también como Código Napoleónico- consolidó gran parte de las leyes que se fueron promulgando durante el periodo revolucionario recogiendo entre otros diversos derechos y libertades, los siguientes: la libertad económica y personal; el principio de laicidad; el matrimonio civil y el divorcio; la separación de los poderes en tres: Ejecutivo, Legislativo y Judicial; se promulgó la libertad de conciencia y de trabajo y se recogió en su texto, legislación en materia económica y comercial, si bien se siguió manteniendo en su articulado la subordinación y la minoría de edad de las mujeres<sup>251</sup>.

---

<sup>249</sup> VALCÁRCEL, A. (1997). *Op. cit.*

<sup>250</sup> NASH, M. Y TALAVERA, S. (1994). *Experiencias desiguales: conflictos sociales y respuestas colectivas*. Madrid: Editorial Síntesis.

<sup>251</sup> El articulado del Código Civil francés de 1804 recoge, por ejemplo, diversas referencias en las que se puede comprobar explícitamente cómo la acción de la mujer -más allá de la vida familiar e incluso dentro de ella- siempre queda supeditada, en la mayoría de los casos, al dictado y parecer del marido. Así encontramos que en su Título V, *Del Matrimonio*, Capítulo VI, artículo 213 se puede leer “*el marido debe proteger a su mujer y la mujer debe obedecer al marido*”; en el artículo 214 se apunta lo siguiente “*la mujer está obligada a habitar con el marido y seguirle a todas partes donde tenga conveniente residir; el marido está obligado a tenerla en su casa y a suministrarle todo lo preciso para las necesidades de la vida según sus facultades y su situación*”; o bien, en el artículo 215 también encontramos este enunciado “*la mujer no puede presentarse en juicio sin la autorización de su marido...*”. Son sólo tres ejemplos de un texto legal en cuyo espíritu subyace un articulado que va dirigido a legislar la vida pública y política del hombre en detrimento de la mujer.

El Código Civil francés o Código Napoleónico fue publicado el 21 de marzo de 1804. Su implantación se llevó a cabo no sólo en Francia sino en cuantos territorios conquistó Napoleón Bonaparte lo que hizo que sus leyes y principios se fueran extendiendo a lo largo y ancho del territorio europeo, convirtiéndose en el referente de muchos otros códigos civiles que tomaron como ejemplo el articulado y el espíritu de este texto. Se puede consultar el Código Civil de 1804 o Código Napoleónico en una edición castellana que está accesible en línea en <http://bit.ly/2qbYT5A> o bien en su edición original en francés se puede consultar en la página web de la Asamblea Nacional francesa accesible en el siguiente enlace <http://bit.ly/1GfxDAR>. [Consulta: 15 de mayo de 2016]. Para ampliar información al respecto se puede también consultar, entre la abundante bibliografía existente, las siguientes referencias LARIO, A. (Coord.) (2010). *Historia Contemporánea Universal. Del surgimiento del Estado contemporáneo a la Primera Guerra Mundial*. Madrid: Alianza Editorial.; LUDWIG, E. (2001). *Napoleón*. Barcelona: Editorial Juventud, S.A.; y

Durante el siglo XIX en países como Francia o España se reforzó la legislación represora de la autonomía personal de las mujeres, sobre todo y fundamentalmente, de las mujeres casadas y sólo a mediados del siglo XIX se comenzaron a producir avances con el objetivo de modificar esta situación y con un claro interés por motivar y propiciar un aperturismo para la consecución de la igualdad entre hombres y mujeres a través de una filosofía del cuidado y la división sexual del trabajo que quedaría normativizada<sup>252</sup>. La llegada de la industrialización y la incorporación paulatina de la mujer al mercado laboral, sería finalmente, el ámbito a través del cual se empezarían a desarrollar acciones que -canalizadas a través del movimiento feminista emergente- buscarían alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres en todos los ámbitos: social, económico, político, personal y cultural, principalmente.

### **3.4.2 Aproximación al movimiento feminista contemporáneo**

Las primeras voces vindicativas que surgieron durante el periodo de la Ilustración -en el momento en el que se estaba constituyendo un nuevo Estado Moderno- en defensa de la igualdad entre los hombres y las mujeres y sus derechos, sentaron las bases -tal y como hemos apuntado en el anterior ítem- sobre las que el colectivo de mujeres comenzaron a defender sus derechos, constituyendo -de este modo- las primeras asociaciones de mujeres y movimientos sociales en que fraguaron -durante esta época- en lo que finalmente se ha dado en llamar: movimiento feminista.

Por feminismo se considera, tal y como viene recogido en una definición contemporánea desarrollada por Arantxa Elizondo<sup>253</sup>, como *“una tradición de pensamiento político, con tres siglos de vigencia, que surge en el mismo momento en que la idea de igualdad y su relación con la ciudadanía, se plantean por primera vez en el pensamiento europeo. En el momento en el que surge la idea de igualdad, surge el primer indicio de feminismo y consiste desde entonces, en la vindicación de esa igualdad para la mitad de la humanidad a la cual no le es atribuida”*. Pero además de lo expuesto, el feminismo es un movimiento que queda conformado por una vertiente

---

finalmente, en CANALES, E. (2008). *La Europa Napoleónica: 1792-1815*. Madrid: Ediciones Cátedra.

<sup>252</sup> Por ejemplo: en 1845 Noruega aprobó la igualdad hereditaria, en 1864 se aprobó la libertad para dedicarse a las actividades comerciales y en 1866 se aprobó la libertad de profesión; en 1882 en Inglaterra se aprobó el Acta de propiedad de la Mujer casada que reconoce el derecho de las mujeres a la propiedad y la libre disposición de sus salarios; en Finlandia, en 1878, se reconoce el derecho a la mitad de la propiedad y a la herencia a las mujeres rurales y en 1889 se aprobará el derecho de las mujeres casadas a la libre disposición de sus salarios.

<sup>253</sup> ELIZONDO, A. (1997). *Op. cit.*, p. 37.

académica cuya función es la de realizar aportaciones a los estudios sobre ciencia política, sociológica, filosófica y económica entre otros ámbitos y, lo conforma también, una vertiente práctica/activista que propone diferentes estrategias de acción para lograr una igualdad de género en el ámbito público y político, destacándolo la propia Elizondo del siguiente modo:

*“El feminismo es una teoría y una práctica; por tanto, su relación con la ciencia política debe ser considerada desde estas dos vertientes. Por un lado, el feminismo como activismo propone diferentes estrategias sobre el adecuado proceder político en aras a conseguir sus objetivos. Por otro, el feminismo en su vertiente académica realiza diferentes aportaciones a los estudios sobre política, es decir, sobre ciencia política. En cualquier caso, ambos aspectos están fuertemente interrelacionados y cada uno de ellos no puede ser entendido de forma autónoma. No debemos olvidar que el feminismo es un movimiento que aspira al cambio social y que, como tal, está compuesto tanto de teorías que explican las relaciones sociales como de propuestas para transformar esas relaciones sociales. Esta estrecha imbricación entre teoría y praxis supone una dificultad para establecer una clara delimitación entre los dos ámbitos”<sup>254</sup>.*

De la definición expuesta por Arantxa Elizondo se desprende, al igual que también lo consideran otra investigadoras como Ana de Miguel, Amelia Valcárcel o Celia Amorós, que ambos aspectos, el activista y el académico, quedan fuertemente interrelacionados de modo que cada uno de ellos no puede ser entendido de forma autónoma, lo que hace que sus acciones siempre se deban desarrollar en consonancia y de forma paralela. En este sentido y teniendo en cuenta esta definición y las características que conforman el movimiento feminista, vamos a abordar en esta última parte del capítulo con un carácter general, las dos vertientes que componen el movimiento feminista con el objetivo de aportar al presente trabajo de investigación una visión lo más completa posible de este movimiento político-social que resulta clave para comprender las vicisitudes que se han dado a lo largo de los años en torno a la defensa de los derechos y la igualdad de la mujer frente al hombre así como el camino que ha tenido que recorrer el colectivo de mujeres para lograr una mayor presencia -en igualdad de condiciones- no solo en el ámbito político sino también en el ámbito empresarial, social, económico, cultural, deportivo entre otros muchos espacios a los que no pudo acceder en muchas décadas por la discriminación a la que han sido y estado sometidas. De este modo, vamos a exponer a continuación en primer lugar el enfoque práctico del movimiento feminista en el que

---

<sup>254</sup> ELIZONDO, A. (1997). *Op. cit.*, p. 37.

tomando el criterio de Amelia Valcárcel lo estudiaremos atendiendo a una división histórica por etapas como es: el feminismo ilustrado, el cual supone la primera oleada feminista; el feminismo liberal sufragista, que da nombre a la segunda oleada del movimiento feminista y finalmente, el feminismo contemporáneo que contempla la tercera oleada del feminismo, hasta el momento existente; mientras que en el último ítem del presente capítulo expondremos diversas teorías y modelos -entre las múltiples que existen- que en torno a la desigualdad de género han realizado investigadores como Ruiloba, García Escribano y Lorber, investigadores relevantes por sus investigaciones relacionadas con la desigualdad de género dentro del llamado, feminismo académico.

### **3.4.2.1 Visión activista del feminismo**

Desde el punto de vista del feminismo activo o práctico, es cuando se excluye del derecho a voto a las mujeres en las sociedades democráticas, cuando el movimiento feminista se convierte en uno de los núcleos más activos de la democracia, desarrollando una acción que evolucionó, tomando como referencia el punto de vista expresado por Valcárcel, a lo largo de tres etapas bien diferenciadas y que a continuación, como hemos apuntado son las siguientes: primera oleada, el feminismo ilustrado; segunda oleada, el feminismo liberal sufragista, y finalmente, tercera oleada, el feminismo contemporáneo.

La llamada primera oleada, denominada "*feminismo ilustrado*" estuvo desarrollada en Inglaterra y Estados Unidos extendiéndose principalmente desde el momento en el que estalla la Revolución Francesa hasta la primera mitad del siglo XIX. El feminismo se mostró contrario al planteamiento que existía y que fundamentaba la desigualdad entre género donde se naturalizaba el sexo y se aceptaba la idea de que la desigualdad entre hombres y mujeres era natural. Al aceptando que la desigualdad era dada por el sexo del individuo, era imposible -por tanto- alcanzar una igualdad entre hombre y mujer, puesto que cada uno de ellos al nacer diferente -en cuanto al sexo- mantenía su diferencia durante toda su vida<sup>255</sup>.

---

<sup>255</sup> Si recordamos las definiciones dadas de los términos sexo y género, así como la explicación desarrollada por Ruiloba en torno a la equiparación que ha existido y todavía existe entre ambos conceptos hasta el punto de confundirlos, se puede comprobar cómo en esta primera oleada feminista, esta confusión se aprovecha para lograr que se mantenga la relación de dominio del hombre sobre la mujer, haciendo creer que sexo y género es lo mismo y que por ello la condición sexual es la que determina esta diferencia entre los individuos condicionando su existencia para toda la vida. Con esta confusión podríamos calificar como perversa, por el uso irregular del lenguaje, se logra mantener el *statu quo* del poder masculino sobre la mujer, reservando a su vez, el sistema patriarcal incluso, la división social por enfoque de género.

La igualdad en este periodo de la historia sólo se entendió por el lado de los varones, considerándola como una categoría respecto a un único parámetro al que se llamó ciudadanía, el cual era atribuido solamente al colectivo de hombres y dejaba fuera al conjunto completo de las mujeres del que se dijo que su situación no era política sino natural ya que venía dada por su sexo. Se entendía, por tanto, que la desigualdad que mantenían las mujeres con los varones no tenía origen político sino natural, y al no tener origen político la desigualdad de género no podía tener soluciones políticas<sup>256</sup>.

La segunda gran ola de reivindicación feminista se despertó en Europa y en América del Norte a mediados del siglo XIX. Esta oleada intentó alcanzar la igualdad entre el hombre y la mujer desde el planteamiento de considerar que la ciudadanía sería completa y representativa cuando ésta aglutinara tanto al colectivo de hombres como al de mujeres y para ello, uno de los principales objetivos que se fijaron fue el de alcanzar el derecho al voto de la mujer y el derecho a que ella también pudiese representar a la ciudadanía, entendida ésta como un sumatorio de hombres y mujeres.

El movimiento feminista se preguntó qué obstáculos existían para la participación de las mujeres en el ámbito público y en concreto, en el ámbito político, y exigieron su participación en la ciudadanía a través del voto. Cuando se logró para la mujer la categoría de ciudadanía, equiparándose de este modo con el colectivo de los hombres, se alcanzó, gracias a la obtención del derecho a voto, un serio avance en el camino hacia la igualdad entre géneros aunque no se alcanzara aún la igualdad plena pretendida. La razón por la cual la mujer no terminó de alcanzar dicha igualdad en el acceso al ámbito público, al poder político, empresarial, cultural, económico y social frente al hombre, la encontramos en el pensamiento que desde el poder se impuso en la sociedad y que fue denominado la mística de la feminidad. Esta línea de pensamiento sirvió para seguir manteniendo a las mujeres en el hogar al frente del cuidado de la familia, así como para mantener al colectivo de mujeres en posiciones subordinadas tal y como se dio en la primera ola feminista desarrollada bajo un sistema patriarcal y un sistema de desigualdad social en esferas (público/privado) de género.

La tercera gran ola feminista se produjo en los años 60 con la acción de las mujeres especialmente radicalizadas en el ámbito de la izquierda. Como hemos

---

<sup>256</sup> En esta primera oleada feminista hubo un planteamiento intermedio en el que se consideró que la humanidad era una especie natural pero sólo para el colectivo de las mujeres, mientras que al colectivo de los varones se les atribuyó una cuantas características político-sociales que implementó su condición natural haciéndola más poderosa y completa frente al colectivo de las mujeres. Este planteamiento intermedio en nada evitó las consecuencias políticas del naturalismo con respecto a la desigualdad sufrida por el colectivo de las mujeres, es más, podemos considerar que tal planteamiento acrecentó aun más las diferencias entre ambos géneros.

apuntado en la etapa anterior se alcanzó la igualdad en el derecho a voto de la mujer pero en las organizaciones políticas en las que participaban y aquellos lugares donde ellas desarrollaban su militancia ciudadana y política, se comprobó como aún ocupaban una posición de subordinación frente al hombre. En respuesta a esta situación, el movimiento feminista se planteó la estrategia de sectorizar la acción de las mujeres y apostar por la conquista de la igualdad jurídica, sobre todo en aquellos aspectos donde se observó que las mujeres no podían acceder en igualdad de condiciones con respecto al hombre. En este instante fue cuando se produjo la gran declaración feminista de los años 60 en los que se proclamó "*lo personal es político*", produciéndose un avance significativo en el pensamiento social, ya que con este enunciado -"*lo personal es político*"- se logró acercar las dos esferas de lo público y lo privado, hasta ahora diferenciadas y separadas desde el origen del hombre.

Con este planteamiento se establece que no se puede dividir la vida y existencia de la mujer en dos esferas, y de ambas, sólo centrar la atención en una de ellas, la privada. Considerar que lo personal es político supuso abrir la acción de la mujer al ámbito público, al determinar que su acción -considerada hasta el momento de carácter privado- tenía ahora un carácter público y por lo tanto político. Se logra así romper con la hegemonía de la esfera pública atribuida sólo a la acción del hombre de tal modo que: para la mujer su vida personal es y se desarrolla en tales condiciones, que tienen que hacer de ellas política. Esto a su vez también produce una consecuencia importante que afecta directamente al objetivo de igualdad entre ambos géneros y es que, desplazando el foco de la vida privada de la mujer a lo público, se logró por parte del colectivo de mujeres que todo lo que a ellas concerniese en cualquier esfera personal, cultural, económica, profesional y política -principalmente- pasase a considerarse de naturaleza política. De este modo, la acción se encaminó a la introducción de la mujer en la esfera política pública hasta ahora dominada por el hombre.

En este periodo de la historia, en el feminismo de los años 60, se argumenta que sin negar que el poder patriarcal puede ser una estructura antropológica profunda, la manera de operar del patriarcado convierte a la propia sociedad humana en una sociedad natural, lo que seriamente nadie admite. Si la sociedad humana es algo más que una sociedad natural, también se plantea que puede y debe superar esa fase de poder arcaico e implementar y hacer real la categoría de ciudadanía como ciudadanía abstracta que aglutina hombres y mujeres, con independencia por tanto de la posición genérico-sexual de los individuos. Asumidos estos paradigmas se sentaban las bases para lograr,

finalmente, la representación igualitaria de la mujer en la sociedad democrática contemporánea, aunque tal igualdad -aún hoy- no se ha logrado alcanzar de la manera deseada.

### **3.4.2.2 Visión académica del feminismo: teorías y modelos en torno a la desigualdad de género**

Coincidiendo con esta tercera ola feminista, a partir de la década de los cincuenta del siglo XX, es cuando el interés de la investigación empírica sobre las diferencias entre mujeres y hombres respecto a sus actividades y actitudes políticas, se desarrolló con mayor intensidad a través del feminismo académico, el cual realizó diferentes aportaciones a los estudios sobre ciencia política, sociológica, filosófica y económica entre otros ámbitos.

El feminismo académico se configuró como una perspectiva específica de las ciencias sociales, constituyendo sus investigaciones, en palabras de Elizondo:

*“un cambio revolucionario en las maneras de entender y hacer ciencia. [...] La perspectiva feminista, en primer lugar, tiene como objeto de investigación “la situación (o las situaciones) y experiencias de las mujeres en la sociedad. En segundo lugar, considera a las mujeres como “sujetos” centrales del proceso de la investigación. [...] Y en tercer lugar, la teoría feminista es una teoría crítica y activista que actúa en nombre de las mujeres y, por tanto, para toda la humanidad. [...] Podríamos decir que las aportaciones de la teoría feminista en la ciencia política pueden observarse en tres diferentes niveles: el de las técnicas de investigación, el metodológico y el epistemológico”<sup>257</sup>.*

A partir de ese instante se empiezan a estudiar las diferentes pautas de participación política en base a la variable sexo y género, consolidándose este tipo de investigaciones dentro del campo politológico a partir de la década de los sesenta. Desde entonces y hasta la actualidad, la perspectiva de los estudios en torno a la igualdad de género ha ido variando y evolucionando de acuerdo a las circunstancias socio-políticas del momento y en coordinación con las acciones desarrolladas desde el punto de vista del movimiento feminista activista. Para el presente trabajo abordaremos en los siguientes ítem varias categorizaciones de las principales teorías y modelos que en torno a la desigualdad de género han realizado investigadores como Ruiloba, García Escribano y Lorber siendo conscientes que dada la vasta bibliografía existente en torno a esta cuestión, se pueden

---

<sup>257</sup> ELIZONDO, A. (1997). *Op. cit.*, pp. 33-36.



presentar tantas categorizaciones como autores han estudiado y abordado la desigualdad de género a lo largo de la historia del feminismo académico.

#### **3.4.2.2.1 Juana Ruiloba: Teoría del patriarcado y división social en esferas por género**

La creación del corpus teórico desarrollado por el feminismo académico a lo largo de los años ubica su origen en dos teorías generales que abordan las diferencias existentes entre el hombre y la mujer en la sociedad actual y a lo largo de la historia<sup>258</sup>, las cuales resultan fundamentales para tener claro de dónde proviene gran parte de las diferencias de liderazgo que pueden darse entre el hombre y la mujer a la hora de ejercer el poder, ya sea el poder político o el poder directivo en sus diferentes niveles. Estos dos marcos teóricos, sobre los cuales se sustentan la mayoría de las investigaciones que han buscado analizar la desigualdad de género son, según apunta entre otros investigadores, Juana Ruiloba<sup>259</sup>: el patriarcado y la división en esferas por género.

##### **3.4.2.2.1.1 Teoría del patriarcado**

La teoría del patriarcado surge para referirse a la forma de organización social que origina y reproduce la subordinación de las mujeres<sup>260</sup>. Esta teoría tiene su origen en el patriarcado que se da en las familias donde éste se ejerce y manifiesta a través de la asignación de roles masculinos y roles femeninos a los individuos que conforman el núcleo familiar. La teoría sostiene -como hemos visto con anterioridad- que la subordinación de las mujeres no se atribuye tanto a sus características particulares y personales sino que es la expresión de una dominación<sup>261</sup> sistemática desplegada por el poder masculino sobre las mujeres en la unidad familiar y proyectada a las instituciones

---

<sup>258</sup> Para tener una visión global sobre la teoría feminista contemporánea ver BELTRÁN, E., *et. al.* (2001). *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza Editorial. Citado por RUILOBA NÚÑEZ, J. (2013). *Op. cit.*

<sup>259</sup> RUILOBA NÚÑEZ, J. (2013). *Op. cit.*, p. 23.

<sup>260</sup> La teoría del patriarcado resulta de interés para el estudio de la desigualdad de género porque es el intento más sistemático de análisis sobre los factores que condicionan la situación desigual de la mujer. En las sociedades occidentales el patriarcado se manifiesta de manera más leve pero todavía sirve como constructo explicativo a las investigaciones recientes. Su mención es casi obligada, de una manera u otra, cuando nos acercamos a la mayoría de las teorías que tratan el tema de la desigualdad entre hombres y mujeres con independencia de su temática central, su calado ideológico o el ámbito geográfico de su análisis. El patriarcado es igualmente el extremo de un continuo en el que el matriarcado sería su opuesto y en el que la posición intermedia la ocuparía una sociedad libre de diferencias por razón de género. Se pueden consultar las siguientes obras: BACHOFEN, J.J. (2003). *Op. cit.*; BLÁZQUEZ, B., OJEDA, R., Y RUIZ, S. (2006). *La política en Andalucía desde la perspectiva de género*. Sevilla: Centro de Estudios Andaluces.

<sup>261</sup> Bajo un sistema patriarcal, la teoría de la dominancia social elaborada por Sidanius y Pratto, en el año 1999, establece que las desigualdades de género son resultado de un reparto asimétrico en la distribución de recursos y responsabilidades, especialmente a través de la práctica institucional. En SIDANIUS, J. & PRATTO, F. (1999). *Op. cit.*

y en todos los niveles sociales. La aceptación de estos roles y estereotipos y esta dominación/sumisión ha sido estudiada y reflexionada muy atinadamente en la teoría de la justificación del sistema<sup>262</sup> enunciada por Jost, Banaji y Prentice cuyos resultados a la investigación inciden en el peso de los estereotipos construidos en el sistema social para mantener la posición de poder de los grupos dominantes.

En una misma línea de investigación, resulta muy clarificadora para la comprensión de esta teoría del patriarcado y el comportamiento psicosocial de los individuos ante esta situación de dominio/sumisión, la teoría de la identidad social<sup>263</sup> enunciada por Tajfel, que otorga especial importancia y explica muy claramente la percepción de legitimidad o ilegitimidad en las diferencias otorgadas a los distintos grupos sociales, hasta el punto de llegar a justificar las jerarquías de poder tanto por parte de los grupos favorecidos como por parte de los grupos objetivamente discriminados.

Esta teoría destaca que el mecanismo psicológico más utilizado para lograr este *statu quo* -comúnmente aceptado- es evitar cualquier forma de comparación social entre grupos, percibiendo las diferencias entre unos y otros (hombres y mujeres) como algo que viene de forma natural (por el sexo otorgado por la naturaleza) e inmutable. Hasta tal punto se tiene aceptado este razonamiento que a la hora de establecer comparaciones entre ambos colectivos, hombres y mujeres, las mujeres siguen sin percibir como injusta su situación profesional porque no se comparan con otras personas que ocupan posiciones similares, sino con otras mujeres, lo que favorece, por un lado, el que su autoestima no salga mal parada, y, por otro, la legitimación del poder masculino establecido o del *statu quo*<sup>264</sup>.

Además, si nos fijamos en los estudios existentes sobre la génesis histórica de los conceptos de masculinidad y de feminidad<sup>265</sup>, se puede comprobar cómo la jerarquía de poder está presente en la definición de los roles de género desde sus inicios y en la construcción del concepto género y toda su carga diferenciadoramente social. Los

---

<sup>262</sup> JOST, J.T., BANAJI, M.R., & PRENTICE, D. (Eds.) (2004). *Perspectivism in social psychology: The yin and yang of scientific progress*. Washington DC: APA Press.

<sup>263</sup> TAJFEL, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.

<sup>264</sup> MAJOR, B., BARR, L., ZUBEK, J., & BABEY, S.H. (1999). "Gender and self-esteem: A meta-analysis" en *Sexism and stereotypes in modern society*, W.B. Swann, J.H. Langlois & L.A. Gilbert (Eds.). Washington DC: American Psychological Association.

<sup>265</sup> BARBERÁ, E. (2004a). "Perspectiva sociocognitiva: estereotipos y esquemas de género", en *Psicología y género*, E. Barberá e I. Martínez-Benlloch (Eds.). Madrid: Pearson Educación.; MARTÍNEZ-BENLLOCH, I. Y BONILLA, A. (2000). *Sistema sexo/género, identidades y construcción de la subjetividad*. Valencia: Universitat de València.

conceptos de masculinidad y feminidad adquieren sus correspondientes significados psicológicos y sociales en una situación de asimetría entre los estatus y posiciones sociales desempeñados por hombres y por mujeres que como ya planteó también en sus estudios Eagly<sup>266</sup>, y posteriormente abordaremos, quedan inscritos en las relaciones de dominio/sumisión características del patriarcado. Un sistema de reparto de poder que aún sigue haciéndose presente a lo largo de la historia del hombre, en cualquier sistema de organización política, económica, industrial, financiera, religiosa o social, de producción y consumo, o de la cultura, en la que se puede comprobar -aún hoy- como la mayoría de los puestos de alto nivel jerárquico siguen ocupados por hombres.

#### **3.4.2.2.1.2 La división social en esferas por género**

Por lo que respecta a la teoría de la división en esferas por género, esta teoría estudia la parcelación de los espacios de la vida del ser humano en espacio público y espacio privado, y su correspondencia como lugares propios del hombre y de la mujer. La concreción de lo público y lo privado en dos ámbitos separados y sus implicaciones subsiguientes para los géneros ha sido el motivo de análisis de esta teoría. La teoría de la división social en esferas por género evidenció que socialmente a las mujeres sólo se les dejaba como ámbito de acción y vida, el entorno familiar y doméstico, es decir, su ámbito privado, impidiéndoles desarrollarse en otros ámbitos que quedaban dentro de la esfera de lo público, y que comúnmente quedaban adjudicados a la acción del hombre.

La génesis de esta teoría critica principalmente la separación entre lo público y lo privado en el individuo y las consecuencias que de ella se derivan, sobre todo para las mujeres<sup>267</sup>. Bajo esta teoría se observa cómo a la mujer se le imposibilita la opción a participar activamente en la vida pública social, y por extensión en la vida política, circunscribiendo su acción a la vida privada que quedaba cimentada fundamentalmente en la familia y el cuidado de la misma. A tenor de lo expuesto por esta teoría, la vida humana queda conformada por estos dos ámbitos donde la importancia y relevancia queda atribuida al espacio público, mientras que aquello que transcurre en los cauces de lo privado, es excluido de la consideración social. Este planteamiento, observamos cómo impide llegar a la mujer a los ámbitos donde actúan la mayoría de los hombres,

---

<sup>266</sup> EAGLY, A.H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. Hillsdale: L. Erlbaum.

<sup>267</sup> En esta cuestión son referencia los dos trabajos de Pateman titulados: PATEMAN, C. (1989). *The Sexual Contract*. Stanford: Stanford University Press.; y también PATEMAN, C. (1996). *Perspectivas feministas en teoría política*. Barcelona: Ediciones Paidós. Citado en RUILOBA NÚÑEZ, J. (2013). *Op. cit.*, p. 25.

por situar a la mujer, fundamentalmente en la esfera privada<sup>268</sup>, lo que hace que desde el punto de vista del poder político y el acceso de la mujer a dicho poder o al poder directivo, sea complicado, al estar ambos insertos en la esfera, perteneciente al hombre: la esfera pública.

Esta teoría de la división social en esferas por género descubre también cómo los modos de producción y reproducción en la sociedad moderna han creado, a lo largo de la historia, subjetividades distintas para hombres y mujeres y cómo, dentro de la organización social occidental, la valoración de la producción de objetos (hecho diferenciador entre el trabajo del hombre y de la mujer en la teoría de la división sexual del trabajo) ha sido la realmente apreciada por la sociedad. No obstante esta dicotomía, hay que destacar que la división social en esferas por género no es rígida sino que por el contrario, depende de las sociedades y evoluciona en el tiempo<sup>269</sup> con lo cual, este reparto de espacio público y privado adscribiéndolos al género masculino o al género femenino, varía dependiendo de la evolución social, política y cultural del ser humano.

Los dos constructos aquí abordados, la teoría del patriarcado y la teoría de la división social en esferas por género -dicotomía entre el ámbito público y el ámbito privado- son enunciados generales que han servido para que el movimiento feminista explicara el origen de la situación desigual de las mujeres en todos los ámbitos existentes, entre ellos el ámbito de la política. Sobre ambas teorías se han construido la mayoría de los distintos modelos de análisis teóricos desarrollados en torno a la desigualdad de género que se produce en la sociedad a lo largo de la historia, tanto en el mundo organizacional de la empresa como en el de la política, y que a su vez, alcanza a incidir -tal y como podremos comprobar en los epígrafes siguientes- en las posibles diferencias que pueden darse entre el liderazgo político masculino y el liderazgo político femenino.

---

<sup>268</sup> ASTELARRA, J. (1990). *Participación política de las mujeres*. Madrid: CIS, p. 15.

<sup>269</sup> Los límites de lo público y lo privado se debilitan y son cambiantes, como demuestran en las sociedades occidentales la intervención del Estado en la esfera de lo privado o la incorporación masiva de las mujeres al mundo productivo y al escenario político que nos ocupa. Es interesante constatar, una vez superada la rígida dicotomía de esferas, cuales son las barreras preexistentes para hombres y mujeres en cada una de ellas y, sobre todo, y en relación con lo que nos ocupa, cómo son las vivencias de las mujeres en las altas posiciones de la esfera pública, un espacio tradicionalmente no considerado propio para ellas.

### 3.4.2.2 García Escribano: Los modelos tradicional, radical y revisionista

Tomando las dos anteriores teorías enunciadas, la teoría del patriarcado y la del enfoque social en esferas por género, como origen y fuente de todas las posibles teorías que intentan explicar la desigualdad de género, García Escribano establece tres tipos de modelos de investigación: el tradicional, el radical y el revisionista<sup>270</sup>.

El modelo tradicional, desarrollado hasta los años setenta del siglo XX, consideraba el sexo como una de las variables explicativas típicas de la actividad política, junto a la edad y a la clase social. Este planteamiento parte de una concepción limitada de la participación política, restringida a la afiliación a organizaciones políticas formales, ocupación de cargos políticos, actividad en las campañas electorales y el voto. En este modelo se constató que los hombres se mostraron más activos que las mujeres en la vida pública y en el ámbito político, considerando como factor explicativo a este comportamiento la diferente socialización recibida por parte de los hombres y de las mujeres.

En este periodo, fue el estudio de los procesos de socialización política tanto de hombres como de las mujeres el que dominó la discusión sobre las actividades y opiniones políticas de las mujeres<sup>271</sup>, llegando a la conclusión que dicha socialización no era tan determinante como a priori se llegó a considerar. Mientras que para la mayoría era el factor determinante, hubo quienes restaron importancia a la influencia de la socialización en las actitudes políticas, considerando que en el caso del comportamiento de las mujeres no es solo la socialización recibida lo que las hizo

---

<sup>270</sup> NORRIS, P. (1991). "Gender differences in political participation in Britain: Traditional, radical and revisionist models" en *Government and Opposition*, vol. 26, nº 1, pp. 56-74.; REVILLA, M<sup>a</sup>.L. (1995). "Participación política: lo individual y lo colectivo en el juego democrático" en *Sociedad y política*, J. Benedicto y M<sup>a</sup>. Luz Morán (Eds.). Madrid: Alianza Editorial, pp. 299-323.; y también ELIZONDO, A. (1997b). "Comportamiento político de las mujeres: evolución y paradojas en la investigación" en *Mujeres en política*, E. Uriarte y A. Elizondo (Coords.). Barcelona: Editorial Ariel. Un comentario sobre estos autores se puede consultar en el texto de GARCÍA ESCRIBANO J.J. (2011). "El sexo excluido. Mujer y participación política" en *Psicología Política*, nº 42, pp. 13-27, Murcia: Universidad de Murcia.

<sup>271</sup> Algunos estudios sobre el proceso de socialización en estos años: GREENSTAIN, F.I. (1965). *Children and politics*. New Haven: Yale University Press.; EASTON, D. & DENNIS, J. (1969). *Children in the political system: Origins of political legitimacy*. New York: McGraw-Hill.; BARDWICK, J.M. & DOUVAN, E. (1971). "Ambivalence: The Socialization of Women" en *Women in Sexist Society*, V. Gornick & B.K. Morgan (Eds.). New York: New American Library, pp. 225-241.; IGLITZIN L. (1974). "The Making of the Apolitical Woman: Femininity and Sex-Stereotyping in Girls" en *Women in Politics*, Jane S. Jaquette (Ed.). Nueva York: John Wiley, pp. 25-36.; y también en KELLY, R. & BOUTILIER M.A. (1978). *The Making of the Political Woman: A Study of Socialization and Role Conflict*. Chicago: Nelson-Hall.

diferentes o las aleja de la política, sino que también influye y por ello cabe tener en cuenta, las características de la vida adulta de las mujeres <sup>272</sup>.

Tras el estudio desarrollado por el feminismo académico en torno a la socialización del hombre y la mujer en el espacio público, el segundo modelo denominado por el feminismo académico como radical, representó una dura crítica al anterior. Este modelo, aplicado a partir de los años ochenta del siglo XX, partió de un concepto más amplio de la participación ciudadana en el espacio público al considerar que aparecen nuevas formas de participar y actuar políticamente como pueden ser las organizaciones vecinales, de padres y madres de alumnos, los grupos de protesta o los movimientos sociales entre otros.

El modelo considera que hasta ese momento la política ha sido entendida como la actividad de las instituciones -tal y como hemos podido ver- y la participación política -por tanto- se ha limitado a considerar la afiliación a organizaciones políticas tradicionales, el ejercicio del voto y la ocupación de cargos de representación. Esta perspectiva subraya el hecho de que es la propia ciencia política la que deforma la percepción de las diferencias de actividad basadas en el sexo porque los parámetros de medida imperantes han sido exclusivamente masculinos <sup>273</sup>.

El feminismo académico exige desde este nuevo modelo que el concepto de participación ciudadana en la esfera pública sea entendido de una manera mucho más amplia, incluyendo estas nuevas formas de actividad que han ido cobrando importancia en los últimos años. Según este modelo se considera que las mujeres no participan menos que los hombres en la vida pública y en el ámbito político sino que siguen unas pautas diferentes de participación política a las pautas seguidas por los hombres, y que

---

<sup>272</sup> Ver esta diferencia en las actitudes políticas de los hombres y mujeres en los siguientes trabajos: ALMOND, GABRIEL A. & VERBA, S. (1963). *The Civic Culture*. Princeton: Princeton University Press (Traducción: *La cultura cívica: Estudio sobre la participación política democrática en cinco naciones*. Madrid: Editorial Euramérica, 1970).; LAZARSFELD, P., BERELSON, B. & GAUDET, H. (1944). *The People's choice. How the voter makes up his mind in a presidential campaign*. New York: Columbia University Press (Traducción: *El pueblo elige. Estudio del proceso de formación del voto durante una campaña presidencial*. Buenos Aires: Ediciones 3, 1962).; DUVERGER, M. (1955). *La participation des femmes à la vie politique*. Paris: Unesco.; MILBRATH, L. (1968). *Political Participation*. Chicago: Rand McNally.; BLONDEL, J. (1970). *Votes, Parties and Leaders*. Harmondsworth: Pelican.; ROKKAN, S. (1970). *Citizens, Elections and Parties*. Oslo: Universitet Forlaget.; y también en LIPSET SEYMOUR, M. (1960). *Political Man: The social bases of politics*. New York: Doubleday (Traducción: *El hombre político. Las bases sociales de la política*. Madrid: Tecnos, 1987). También se aborda en GARCÍA ESCRIBANO J.J. (2011). *Op. cit.*

<sup>273</sup> BARNES, S. & KAASE, M. (1979). *Political action: Mass participation in five western democracies*. Beverly Hills: Sage.; TOGEBY, L. (1994). "Political implications of increasing number of women in the labor force" en *Comparative Political Studies*, vol. 27, nº 2, pp. 211-240.; NORRIS, P. (1991). *Op. cit.*; BOURDIEU, P. (1999). *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.; y en RANDALL, V. (1987). *Women and politics. An International Perspective*. London: Mac-Millan. Véase también GARCÍA ESCRIBANO, J.J. (2011). "El sexo excluido. Mujer y participación política" en *Psicología Política*, nº 42, pp. 13-27, Murcia: Universidad de Murcia.

por ello, hay que considerar como participación política de las mujeres en el espacio público a todas estas acciones de las mujeres desarrolladas desde estos ámbitos.

Finalmente, el tercer modelo más reciente, el revisionista, surgió también durante los años ochenta, constatando un avance importante en el logro de la igualdad de género: la pérdida de trascendencia de la variable sexo en la participación política. Este modelo, más moderado que los anteriores, estimó que se habían desorbitado las diferencias entre ambos géneros y que en cambio se habían minimizado en exceso las similitudes. Realizó una revisión de los planteamientos anteriores llegando a la conclusión que se había partido de estereotipos asumidos por todos, sin discusión, y señaló la necesidad de romper con la idea de la existencia de dos grupos sociales: el masculino y el femenino, con características diferenciadas. De este modo, evidenció el supuesto implícito existente en los estudios realizados en las décadas anteriores, según el cual los sexos constituyeron dos grupos homogéneos internamente contrapuestos entre sí.

Desde esta perspectiva revisionista, los cambios sociales producidos en la forma de vida de las mujeres en la sociedad contemporánea -destacando el aumento de los niveles educativos y el acceso al mercado de trabajo como principales avances- nos han abocado a una equiparación -a medio plazo- de las actividades de las mujeres respecto a los hombres. Esto ha obligado, desde el punto de vista del feminismo académico y también desde el activista, a atender a otras variables sociales, educacionales, económicas, culturales y políticas, no menos importantes, para explicar la disparidad en las actitudes y los comportamientos políticos<sup>274</sup> entre hombres y mujeres.

La perspectiva de este modelo sobre la importancia del sexo en la desigualdad entre géneros puede resumirse en la afirmación de que hoy en día las mujeres y los hombres tienen comportamientos políticos diferentes, aunque menos diferentes que hace veinte años. Existe una tendencia a la equiparación y homogenización entre hombres y mujeres. Tales reflexiones lleva a plantearnos una cuestión fundamental, abordada desde este modelo, y no es otra que si el proceso iniciado de equiparación entre géneros continuará en el futuro hasta el punto de lograr la desaparición de la variable sexo en la actividad política o si, por el contrario, las mujeres y los hombres seguirán manifestando

---

<sup>274</sup> BECWITH, K. (1986). *American Women and Political Participation*. Westport: Green-wood Press.

diferencias en el espacio público y ámbito político, en base a nuevas pautas de actividad<sup>275</sup> desarrolladas en dicho espacio.

Desde el ámbito universitario las cuestiones planteadas desde el modelo revisionista, ya han supuesto la apertura de nuevas líneas de investigación académicas en torno al estudio de las diferencias entre géneros, y su progresiva equiparación hasta prever la desaparición futura de tales diferencias de género. La investigadora Laura Morales<sup>276</sup>, por ejemplo, se muestra partidaria de no rechazar el poder explicativo de ninguno de los tres modelos teóricos aquí presentados, pero además, apunta la necesidad de construir modelos explicativos mixtos, con el objetivo de abordar -de un modo más amplio- las desigualdades de género en la participación política. Unos estudios que deben incidir, sobre todo, en una nueva realidad social que es que dichas diferencias entre géneros, pueden ser originadas por los diferentes procesos de socialización que tienen los hombres y las mujeres, tanto para acceder al espacio público como para desarrollarse en su espacio o ámbito privado.

#### **3.4.2.2.3 Judith Lorber: Feminismo de género reformista, resistente y rebelde**

La comprensión de las cuestiones de género, con el argumento de una perspectiva única, con sus propias fortalezas y debilidades desde una perspectiva teórica y metodológica también sugirió en Lorber<sup>277</sup> la categorización del estudio de la desigualdad de género. Lorber presentó tres teorías cuya división es la siguiente y abordamos de forma diferenciada: el feminismo de género reformista, feminismo de género resistente y feminismo de género rebelde.

##### **3.4.2.2.3.1 Feminismo de género reformista**

Este primer enfoque a la equidad de género, prevaleciente entre los psicólogos en la primera mitad del siglo XX, abogó por la existencia de diferencias innatas y estables entre los sexos, conceptualizando el género como una propiedad estable, innata y

---

<sup>275</sup> ELIZONDO, A. (1997). *Op. cit.*, p. 36.

<sup>276</sup> MORALES, L. (1999). "Participación política en España: Un análisis de las diferencias de género" en *Género y ciudadanía. Revisiones desde el ámbito privado.*, M. Ortega, C. Sánchez, y C. Valiente (Eds.). Madrid: UNAM, [pp. 423-448], p. 446.

<sup>277</sup> LORBER, J. (2001). *Gender Inequality*. Los Angeles CA: Roxbury Publishing.



bipolar de diferenciación sexual, con una esencia eminentemente determinista. Mayoritariamente representada por el liberalismo femenino, consideraba que las diferencias de género no se basan en la biología y que hombres y mujeres son similares en su humanidad. En este sentido, consideró que las diferencias biológicas debían ser ignoradas, a fin de lograr la igualdad de género. Según esta perspectiva, la socialización del papel de sexo produce diferencias individuales en las características de hombres y mujeres.

#### **3.4.2.2.3.2 Feminismo de género resistente: la ventaja femenina**

Esta teoría surgió en oposición al enfoque anterior. A pesar de centrarse también en las diferencias de género, sostuvo que estas diferencias no debían ser eliminadas sino reconocidas. Según este punto de vista, es de gran importancia el estudio en profundidad de experiencias e intereses especiales que experimentan las mujeres, ya que se considera que estos difieren -en su esencia- de los experimentados por la mayoría de los hombres. El feminismo resistente creció gracias a la insatisfacción de las mujeres ante el feminismo liberal y su intención de lograr la equidad, igualando las mujeres a los hombres. La dificultad de las mujeres a ser promovidas a posiciones de liderazgo, de acuerdo con este punto de vista, no puede entenderse únicamente en términos individuales sino como parte de un sistema social de género más amplio, donde se incluya una carga política.

#### **3.4.2.2.3.3 Feminismo de género rebelde**

Este enfoque planteó una crítica un poco más radical que el anterior. Sugirió el reto al género convencional, en lugar de centrarse en la "ventaja femenina" y cómo las mujeres pueden contribuir al sistema existente. El argumento fue la proliferación de categorías entre lo que se define como "mujer", "hombre", "femenina", "masculino" y "diferencia". La intención de esta teoría fue la de perturbar las categorías de doble género que se oponen y se excluyen mutuamente y criticar el enfoque basado en una categoría universal de la mujer.

Al redirigir el foco de atención relativo al género, de la biología a la socialización, el género pierde su innatismo y se entiende como el resultado de los aspectos sociales y culturales, adquiridos a través de procesos de aprendizaje, tales como el modelado y la imitación. Por lo tanto, los niños aprenderán a interiorizar lo que se considera apropiado en términos de "ser masculino" y "ser femenino", al punto de la

formación de personalidades y pautas de comportamiento "*genderizados*", de acuerdo con las normas sociales.

Este enfoque admite diferencias de comportamiento de género en función de los diferentes grupos, haciendo hincapié en la posibilidad de cambio, lo que marca la diferencia con la anterior opinión que propugna una inmutabilidad asociada al género. Por encima de todo, este enfoque se caracteriza por una actitud crítica hacia las diferencias de sexo, ya que hay autores que cuestionan la continuidad de la investigación sobre ellas.

En primer lugar, varios autores sostienen que estos estudios han generado resultados poco significativos, dando a entender que hay más pruebas de las similitudes que de las diferencias entre los sexos. Además, muchas feministas sostienen que el sexo/género no debe ser teorizado como una distinción sino como un principio de organización social que estructura las relaciones de poder entre los sexos. La feminidad y la masculinidad son prácticas ideológicas, aunque nos sean transmitidas como naturales y resultantes inevitables de la biología o de la experiencia. Por lo tanto, el género no es sólo algo que la sociedad impone a los individuos; hombres y mujeres hacen el género y, al hacerlo, eligen determinados patrones de comportamiento en detrimento de otros. Por ello es por lo que no tiene sentido hablar de un carácter "natural" de la diferencia de género, ya que todas las características sociales significativas son activamente creadas, y no biológicamente inherentes.

Frente a estas teorías aquí presentadas y sin ánimo de ser exhaustivos pero intentando aportar una visión de las teorías y modelos lo más completa posible, cabe destacar otros autores como Phillips y Mouffe<sup>278</sup> quienes consideran que las investigaciones actuales para explicar la existencia o no de estas diferencias entre géneros se deben realizar estudiando de manera profunda, científica y rigurosa -con carácter multidisciplinar- los conceptos de ciudadanía, diversidad y democracia. Ellos consideran que una futura investigación en esa dirección proporcionará un análisis más amplio y completo de la participación política de ambos géneros, desde un nivel empírico general.

Otros investigadores como Dahl y Touraine<sup>279</sup>, con estudios todavía hoy vigentes y válidos para la comunidad científica, inciden en la necesidad de estudiar el

---

<sup>278</sup> NORRIS, P. (1991). *Op. cit.*; y también el texto de MOUFFE, C. (1993). *The Return of the Political*. London: Verso.

<sup>279</sup> DAHL, R. (1982). *Dilemmas of Pluralist Democracy*. New Haven: Yale University Press (Traducción: *Los dilemas del pluralismo democrático: autonomía vs control*. México: Alianza Editorial, año 1991); y en TOURAINE, A. (1994).

concepto de pluralismo en la sociedad contemporánea, así como el de la participación de hombres y mujeres en la esfera o espacio público y ámbito político. También destacan la necesidad de estudiar más ampliamente el concepto de diferencia, por considerar estas ideas o elementos/constructos, esenciales en las democracias occidentales. Para ambos, por ejemplo, el término sexo como una variable de posición social con valor explicativo sigue teniendo su vigencia, pero ya no es la única variable a tener en cuenta y ni siquiera la más importante y determinante (como así lo entendían en la primera oleada feminista) de las posibles diferencias existentes entre los dos géneros. Existen otros factores a tener en cuenta en el momento de explicar dichas diferencias. Y finalmente, Ronald Inglehart<sup>280</sup> señala en sus investigaciones, la necesidad de estudiar - a la hora de abordar las diferencias entre géneros- el factor educacional formal de los hombres y mujeres, ya que dicho factor puede actuar y de hecho así lo está haciendo en la sociedad contemporánea como un elemento igualador entre géneros<sup>281</sup>.

La aproximación realizada a la evolución histórica del feminismo activo y del feminismo académico nos ha permitido comprobar de manera sucinta cómo a lo largo de los años, la mujer -como colectivo- ha logrado ir modificando la percepción que sobre ella se tenía en el mundo, y ha ido diseñando y construyendo las bases sobre las que se debe sustentar su presencia pública y privada en la sociedad democrática. Se ha podido comprobar cómo, de un planteamiento en el que las razones de la desigualdad se asimilaban a la diferencia biológica del sexo (por nacer con un sexo u otro el individuo disponía de una serie de privilegios y derechos o no) se ha evolucionado a una situación en la que: primero, la diferenciación de sexo no debe ser causa de desigualdad entre individuos, entre hombre y mujeres; y segundo, para alcanzar el objetivo de la igualdad de género es necesario que el colectivo de mujeres pueda alcanzar derecho a voto para participar de forma activa en la vida política de su sociedad y acceso a los órganos de gobiernos e institucionales para ir logrando alcanzar una mayor igualdad entre hombre y mujer tanto en el espacio público como en el ámbito político y el organizacional.

---

¿Qué es la democracia?. Madrid: Temas de hoy.

<sup>280</sup> INGLEHART, R. (1991). *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Madrid: CIS.

<sup>281</sup> Victoria Camps planteó que la presencia representativa de mujeres ocupando posiciones de liderazgo, en estrecha interacción con una mejora sustancial en los niveles de corresponsabilidad familiar, suponía el gran reto para el movimiento feminista. Entre los logros más destacados hay que mencionar el incremento en el nivel formativo de las mujeres, hasta el punto de poder afirmar que estamos ante la generación de mujeres mejor formadas de toda la historia universal. Véase los textos de CAMPS, V. (1998). *El siglo de las mujeres*. Madrid: Ediciones Cátedra.; DOHERTY, L. (2004). "Work-life balance initiatives: Implications for women" en *Employee Relations*, 26 (4), pp. 433-452.; y también se puede consultar SULLIVAN, C. (2006). "Review of women and men in management" en *Gender, Work and Organization*, 13 (1), pp. 96-98.



## **4 Participación de la mujer en la vida política**



Hemos apuntado con anterioridad cómo el concepto de democracia contiene en su génesis varias ideas que conviven socialmente en tensión, como son: la idea de participación, la idea de libertad y la idea de igualdad. Democracia y participación son procesos intrínsecamente asociados y unidos bajo el paradigma de la libertad. El ideal democrático desde el punto de vista etimológico está basado en el concepto de que el poder político emana del pueblo soberano, siendo un elemento substancial la necesaria presencia de procedimientos que posibiliten que los ciudadanos tengan algún tipo de participación en el ejercicio del poder.

Esta participación en un sistema democrático supone abrir la democracia a la posibilidad de que sus miembros -hombres y mujeres- puedan intervenir en la gestión de los asuntos públicos, con el fin de influir directa o indirectamente en las políticas y en la realidad social lo que nos lleva a la necesidad de motivar una participación ciudadana<sup>282</sup> equitativa, activa y en plenitud, tanto de hombres como de mujeres, a través de la cual los miembros que conforman la sociedad sean capaces de gobernar los asuntos políticos.

El alcance de una equidad de hombres y mujeres en las instituciones y en los gobiernos lleva consecuentemente -a priori- a que los gobiernos e instituciones desarrollen sus acciones públicas y ejerzan su poder con un mayor equilibrio social, económico, cultural, financiero, empresarial, atendiendo a todas las sensibilidades existentes en la sociedad. Todo ello, con el fin último de asegurar una democracia sana y plena, responsable y transparente, en la cual los intereses de todos -mujeres y hombres- se tengan en cuenta en la gestión y formulación de políticas públicas, y en el acceso y ejercicio del poder político en todos los niveles existentes.

En el presente capítulo abordaremos a continuación y de manera esencial estos aspectos relacionados con los conceptos de ciudadanía, paridad y democracia paritaria lo que nos llevará a conocer cuáles son además, las barreras o límites a los que actualmente aún tiene que hacer frente la mujer. Aunque es cierto que la igualdad legal entre hombres y mujeres existe, no es menos cierto que llevada a la práctica, en

---

<sup>282</sup> Nohlen afirma que el significado del concepto de “participación ciudadana” es complicado de determinar con suficiente rigor, puesto que encierra acciones de naturaleza y fines diferentes. No obstante, estos inconvenientes no alteran dos circunstancias esenciales. En primer lugar, en el germen de la idea moderna de ciudadanía se encuentra la capacidad de los individuos para decidir sin coacción y participar o no en los asuntos públicos. Si la totalidad o una gran parte de los ciudadanos resolvieran no participar, como imaginaba Saramago en su novela *Ensayo sobre la lucidez*, la democracia no podría seguir existiendo. Toda democracia debe asegurar que los ciudadanos puedan ejercer su derecho a participar en los asuntos públicos. En una democracia de calidad, las distintas instituciones deben procurar a los ciudadanos abundantes oportunidades de participación en las políticas públicas. Una de estas oportunidades de participación, que constituye uno de los elementos básicos de la vida democrática, es la participación en los procesos electorales. Véase en GARCÍA ESCRIBANO, J.J. (2011). *Op. cit.* También se puede consultar el siguiente texto: NOHLEN, D. (1984). *Elecciones y sistemas electorales*. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.

muchas situaciones no se materializa. Como consecuencia de ello se han establecido una serie de mecanismos o herramientas que el sistema democrático está articulando en la actualidad para que desde las instituciones, organizaciones, partidos políticos y gobiernos se logre una plena incorporación de la mujer a la vida y espacio público, político y organizacional, con el objetivo de poder representar y ejercer el poder en las mismas condiciones de las que hasta el momento ha gozado el hombre.

#### *4.1 Ciudadanía, paridad y democracia paritaria: marco conceptual*

La exigencia de una presencia equitativa de hombres y mujeres en las instituciones y en los gobiernos, ya sea en el ámbito local o en el nacional pasando por el regional, hace que se recupere para la democracia contemporánea el concepto de ciudadanía formulado en el alumbramiento de la democracia moderna en el siglo XVIII y que, como hemos abordado en el capítulo anterior, quedó configurada bajo el principio de la razón universal -accesible a todas las personas- y bajo una ética de derechos universales.

La ciudadanía configuró la idea de ciudadano abstracto bajo la cual el individuo quedó despojado ante la Ley y el Estado de su individualidad concreta, eliminando de este modo cualquier posibilidad de surgir diferencias entre los individuos por razón de sexo, color de piel, clase social, pertenencia étnica o ideológica o cualquier relación que afectara a los individuos. Esto situó a los padres de la nueva democracia y nos sitúa a nosotros ahora, ante una nueva forma de entender y conceptualizar el ciudadano, el cual es visto como una persona dotada de derechos subjetivos, de propiedad, de libertad y con opción a la participación política, que además es poseedor de derechos sociales y culturales y que ante la Ley es igual y tiene los mismos derechos que su prójimo.

La noción de igualdad universal se construyó en un marco de igualdad abstracta que liberó al sistema democrático de la dimensión de la existencia material y biológica de las personas y lo hizo con el objetivo de aglutinar en el nuevo sistema democrático a todos los individuos sin discriminación alguna. De esta manera, el individuo formó parte de un sistema en el que los ideales de libertad e igualdad fueron reconocidos como principios de valor universal, configurándose a partir de ambos



ideales los derechos básicos y generales sobre los que quedó fundamentada la democracia y con ella, la ciudadanía. Ambos derechos, el de igualdad y el de libertad presupusieron y configuraron la idea de una única Humanidad en la que todos los individuos son igual de importantes y tienen los mismos derechos, lográndose eliminar cualquier segregación y jerarquización entre individuos o grupos de tal manera que todos los hombres y todas las mujeres fueron concebidos -en este nuevo sistema democrático moderno- como iguales y no como diferentes, como así lo hizo en su momento el sistema patriarcal o el sistema “sexo/género”.

Como hemos visto el ideal planteado en el nuevo sistema democrático, no llegó a materializarse al concederse epistemológicamente la igualdad, la libertad y la universalidad sólo a una parte de la Humanidad, el colectivo de los hombres en detrimento del colectivo de las mujeres. Los padres de la democracia ilustrada entendieron que la universalidad del sistema democrático era una universalidad que sólo se daba entre iguales, es decir entre miembros de un mismo colectivo, y no es una universalidad entre diferentes, excluyéndose de la democracia moderna *-de facto-* a la mitad de la Humanidad, las mujeres, y negándoles el derecho a la razón universal así como los principios de igualdad y libertad ante la Ley.

Al recuperar ahora el concepto o constructo de ciudadanía, no cabe duda que nos encontramos ante una nueva oportunidad para lograr que la mujer sea considerada un igual frente al hombre y por tanto, sea considerada como parte de la Humanidad pudiendo lograr disfrutar de los derechos civiles -el derecho al voto, la elegibilidad, las libertades civiles, el acceso a posiciones de liderazgo- y también de los deberes de participar en la vida política. Sobre estas ideas son sobre las cuales se fundamenta la sociedad política occidental del momento, y sobre las que se edifica también, la mayor parte del discurso político democrático contemporáneo.

El avance en esta concepción de la democracia contemporánea trae consigo, como es fácil deducir, la modificación de los planteamientos discriminatorios hasta ahora desarrollados a lo largo de la historia y dan paso a una nueva situación en la que la presencia de la mujer en el espacio público y en el ámbito político supone una modificación en el marco conceptual de la idea de democracia, ciudadanía y universalidad configuradas en la Edad Moderna.

La reinterpretación de estos conceptos ha traído además a la investigación académica, la acuñación de dos nuevos conceptos -constructos sociales- con los que se ha intentado argumentar la inclusión activa de la mujer en la sociedad actual: la

paridad y la democracia paritaria sobre los cuales se asienta toda la epistemología científica que explica la incorporación de la mujer a la vida pública, a la esfera pública, al ámbito político y organizacional así como, el alcance de la inclusión de la mujer en su condición como miembro integrante de la Humanidad al mismo nivel que el hombre.

## 4.2 Paridad y democracia paritaria: marco conceptual

La primera vez que surgió el término “*parité*” fue, según la investigadora Elena Cantarino, en el año 1885 y fue acuñado por la feminista francesa Hubertine Auclert quien advirtió de la necesidad de componer las asambleas de tantas mujeres como de hombres<sup>283</sup>. No obstante, la idea paritaria contemporánea nació en el año 1989 fruto de los trabajos del Consejo de Europa<sup>284</sup> y se consolidó de forma abierta en la “*Declaración promulgada en la Cumbre Europea*” celebrada en Atenas el 3 de noviembre de 1992 bajo el título “*Mujeres en el poder*” donde quedaron fijadas las líneas fuerza sobre las que se definieron posteriormente los conceptos de paridad y democracia paritaria. Tales ideas fuerza, según destaca Julia Sevilla<sup>285</sup>, merecen ser recordadas en el presente trabajo y fueron las siguientes:

- la igualdad formal y real entre mujeres y hombres es un derecho fundamental del ser humano,
- las mujeres representan más de la mitad de la población por lo que la democracia exige la paridad en la representación y en la administración de las naciones,
- las mujeres constituyen la mitad de las inteligencias y las capacidades potenciales de la humanidad y su infrarrepresentación en los puestos de decisión, constituye una pérdida para el conjunto de la sociedad,
- una participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones puede generar ideas, valores y comportamientos diferentes que vayan en la dirección de un mundo más justo y equilibrado tanto para las mujeres como para los hombres,

---

<sup>283</sup> Hubertine Auclert, fundó en 1881, *La Citoyenne* el primer órgano de las sufragistas en Francia. Auclert, H.; *Egalité sociale et politique de la femme et de l'homme, Discours prononcé au Congrès ouvrier socialiste de Marseille*. Marsella, Ed. A. Thomas.

<sup>284</sup> Conseil de l'Europe, *Rapport sur les idéaux démocratiques et les droits des femmes, séminaire sur la démocratie paritaire, quarante années d'activités du Conseil de l'Europe*, Strasbourg, 6-7 noviembre de 1989.

<sup>285</sup> SEVILLA MERINO, J. (2004). “Democracia paritaria y Constitución” en *Mujeres y ciudadanía: la democracia paritaria*, J. Sevilla. Valencia: Universitat de València, Institut Universitari d'Estudis de la Dona, pp. 43-45.

- dado que la infrarrepresentación de las mujeres en los puestos de decisión impide asumir plenamente los intereses y las necesidades del conjunto de la sociedad.

Desde esta Cumbre se proclamó por tanto, la necesidad de alcanzar un reparto equilibrado de los poderes públicos y políticos entre mujeres y hombres, reivindicando la igualdad de participación de las mujeres y de los hombres en la toma de decisiones públicas y políticas así como, la necesidad de realizar modificaciones profundas en la estructura de los procesos de decisión con el fin de asegurar dicha igualdad. De estas consideraciones, surgieron los conceptos de paridad y democracia paritaria. Mientras que la vindicación política de democracia paritaria se inscribe en la historia de las vindicaciones feministas a favor de la igualdad y desde ese punto de vista es la prolongación de la lucha por el voto del movimiento sufragista; la paridad plantea que la participación en lo público y lo político, y las tareas que se derivan de esa participación, debe recaer igualmente en varones y mujeres. La noción de democracia paritaria nace de la contradicción entre el aumento de mujeres en muchos de los ámbitos de la vida social y su ausencia de los espacios donde se votan las leyes y se toman decisiones que afectan al conjunto de la sociedad y muy particularmente a las vidas de las mujeres<sup>286</sup>.

La democracia paritaria se convierte en la reivindicación de una participación equitativa y equilibrada de las mujeres y de los hombres en las instituciones democráticas y en los procesos de decisión política, lo que supone una redefinición del propio Contrato Social promulgado en el nacimiento de la democracia moderna, con el objetivo de impulsar una transformación de las actuales democracias -en las cuales aun subyace el sistema patriarcal y de “sexo/género”- hacia democracias más representativas y más legítimas. Al introducir estos dos conceptos nuevos en el sistema democrático moderno se cuestiona -como ya hemos apuntado anteriormente- el núcleo básico de la democracia patriarcal ya que se propone una nueva distribución de poder entre varones y mujeres.

De este modo, la paridad enriquece en el sistema democrático la reflexión sobre la igualdad, tal y como hemos avanzado, con nuevas y múltiples implicaciones tanto políticas, filosóficas como jurídicas. Por un lado, la paridad moviliza a las mujeres, despierta a la opinión pública e incluso nos podemos atrever a afirmar que

---

<sup>286</sup> COBO, R. (2002). “Democracia paritaria y sujeto político feminista” en *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, 36, [pp. 29-44], p. 31., A Coruña: Universidad de A Coruña.

llega a molestar a los gobernantes porque cuestiona la legitimidad del ejercicio del poder, atrayendo la atención sobre el descrédito de la clase política y la política en general<sup>287</sup>. Tanto la paridad como el deseo de alcanzar una democracia paritaria, nos interpela actualmente también, sobre el principio de igualdad al poner en cuestión la lectura clásica de ésta. Al pretender crear una democracia auténticamente representativa entre hombres y mujeres en la vida política lo que se está introduciendo es un cambio radical en la percepción tradicional del principio de igualdad y de no-discriminación al intentar consagrarse una igualdad de género concreta. La democracia paritaria supone una modificación en el concepto de representatividad en el poder político ya que la paridad implica que el titular o el sujeto de los derechos fundamentales inalienables ya no es el individuo abstracto sino la persona concreta por el reconocimiento de la dualidad sexual del género humano. De esta forma se trasciende la representatividad por grupo, como colectivo, lo que puede fracturar la igualdad de todos los individuos dentro del estado democrático moderno<sup>288</sup>.

El reto de la paridad estriba en lograr que las mujeres no solo representen al colectivo femenino sino que también representen a los hombres, de tal modo que paritariamente, hombres y mujeres representen a toda la Humanidad, lo que coincide plenamente con el principio de universalidad promulgado en el nacimiento de la democracia moderna e incumplido por los propios padres de dicha democracia, al excluir a la mujer de cualquier posibilidad de pertenecer y formar parte del espacio público.

En este sentido, la paridad lo que hace o debe alcanzar es la creación de una nueva forma de gobierno -tal y como apuntábamos con anterioridad- la democracia representativa o del público, caracterizada por la personalización de la elección electoral en la medida en que el candidato (hombre o mujer) se presenta no solo como persona concreta sino también propone una diferencia que es la diferencia de género.

Con ello, no se trata de intentar con la paridad compensar la desigualdad que se infringió al colectivo de las mujeres en el siglo XVIII y que se ha venido desarrollando hasta nuestros días sino que se trata de establecer una representación cuantitativamente

---

<sup>287</sup> MERTENS DE WILMARS, F. Y CANTARINO, E. (S.F.). *Ciudadanía paritaria ¿una cuestión de concepto?* Valencia: Universidad de Valencia - Universidad Católica de Lovaina, p. 6.

<sup>288</sup> Los investigadores contrarios a esta igualdad aducen que establecer medidas favorables a la igualdad de la mujer supone tratar al colectivo como un grupo que necesita unas medidas concretas de inclusión social como si estuviésemos hablando de grupos de exclusión social altamente discriminados. Si esto es así, se puede fracturar el principio de igualdad que se promulga en la democracia moderna por estar incurriendo en un trato de favor a un colectivo que actúa como grupo discriminado, cuando la realidad legal es que no es discriminado puesto que la igualdad ante la Ley existe en los principios democráticos y es para todos sus individuos, hombres y mujeres.

igual entre hombres y mujeres. Se trata de lograr que hombres y mujeres, uno al lado del otro, con sus diferencias y cualidades concretas, puedan ejercer el poder conjuntamente en beneficio de la sociedad y con ello, en beneficio de la Humanidad. En esta perspectiva, la democracia no es ya el acto de ciudadanos intercambiables sino de hombres y mujeres paritariamente representados. Además de todo lo expuesto en este epígrafe, el concepto de paridad también puede ser explicado desde dos puntos de vista que a continuación abordamos, con el objetivo de lograr aportar a este estudio las cuestiones básicas en torno a este concepto: uno de los argumentos viene desde el paradigma político de la igualdad y el otro desde el paradigma de la diferencia.

Si nos adentramos en la definición de paridad desde este último punto de vista del paradigma de la diferencia, el concepto de paridad queda fundamentado sobre la idea de que la naturaleza masculina y la femenina son diferentes. En este sentido investigadoras como Luce Irigaray, afirman que al ser la diferencia sexual de carácter universal, la naturaleza humana se considera doble (hombre y mujer) y por ello, la paridad no deberá entenderse como una estrategia política sino como un principio por el cual lo que se debe lograr es incluir a la mujer -con su diferencia respecto al hombre- en la vida pública y sin hacerle renunciar a la mujer a sus diferencias.

Investigadoras como la propia Irigaray, Millet o Agacinsky<sup>289</sup> sostienen que la vía de liberación que deberán seguir las mujeres pasa por asumir que la naturaleza humana es doble y que doble deben ser la cultura y el orden simbólico en que se inscriben los géneros. En esta conceptualización la diferencia de género adquiere características irreductibles e inamovibles, pues varones y mujeres están inscritos en naturalezas diferenciadas que juntas componen la Humanidad<sup>290</sup>. Estas investigadoras entienden que al ser la diferencia sexual irreductible, la paridad no se puede considerar una estrategia orientada a restablecer la universalidad e igualdad formuladas por la Ilustración sino que debe considerarse como un principio político basado en supuestos esencialistas<sup>291</sup>.

Por lo que respecta a la paridad desde el paradigma político de la igualdad, ésta puede ser fundamentada como el establecimiento de la auténtica universalidad hurtada

---

<sup>289</sup> MILLETT, K. (1997). *La política sexual*. Madrid: Editorial Cátedra, Col. Feminismos, p. 80.; AGACINSKI, S. (1998). *Política de sexos*. Madrid: Taurus, p.159.; y también se puede consultar: IRIGARAY, L. (1992). *Yo, tú, nosotras*. Madrid: Editorial Cátedra, p. 11.

<sup>290</sup> IRIGARAY, L. (1992). *Op. cit.*

<sup>291</sup> PULEO, ALICIA H. (2000). *Filosofía, género y pensamiento crítico*. Valladolid: Universidad de Valladolid, pp. 145-156.

por el sistema patriarcal. Desde este punto de vista, la paridad sería una estrategia orientada a restablecer la igualdad y la libertad que prometieron a la Humanidad los teóricos de la democracia moderna. Por tanto, podría ser considerada como una medida política orientada a alcanzar la “universalidad ideal” en palabras de Balibar<sup>292</sup> o la “universalidad interactiva”, en palabras de Seyla Benhabib<sup>293</sup>. En este caso concreto, la paridad sería una estrategia orientada a ampliar la libertad, igualdad y autonomía de las mujeres en las sociedades patriarcalmente estratificadas, inscribiéndose en el ámbito de las políticas de igualdad.

Si asumimos que el objetivo del feminismo es el establecimiento de la universalidad no realizada y la extensión de la igualdad para la mitad de la Humanidad, no parece demasiado complicado identificar la vinculación existente entre el movimiento feminista y las políticas de acción afirmativa y discriminación positiva que se han articulado para lograr la igualdad de la mujer en el espacio público. Ni tampoco parece complejo percibir la unión que subyace entre el feminismo de origen ilustrado e igualitario con las políticas de cuotas y la paridad. Estrategias políticas, todas ellas, orientadas a establecer la equidad entre los géneros, y que a continuación abordamos en este capítulo.

### *4.3 Objetivo: alcanzar la paridad*

El cambio social en la sociedad democrática contemporánea a favor de la presencia de la mujer en el espacio público y en el ámbito político, tuvo sus tres hitos fundamentales en la consecución del derecho a voto para la mujer; la posibilidad de participar en la vida política como representante de la sociedad a través de las instituciones; y en la promulgación -por la vía legislativa- de la paridad, a través del llamado sistema de cuotas, en la representación política de hombres y mujeres para participar y concurrir a los comicios electorales.

La aprobación del derecho de sufragio activo y pasivo de la mujer, esto es el derecho a votar y poder ser elegida, se fue haciendo efectiva durante los últimos años del siglo XIX y a lo largo del siglo XX, principalmente. El primer país que concedió a

---

<sup>292</sup> Para Balibar la universalidad ideal significa que la igualdad y la libertad son interdependientes y que una no puede existir sin la otra. Citado en SCOTT, J. (2000). “La querelle de las mujeres a finales del siglo XX” en *New Left Review*, nº 3, p. 108.

<sup>293</sup> BENHABIB, S. (1990). “El otro generalizado y el otro concreto: la controversia Kohlberg-Gilligan y la teoría feminista” en *Teoría Feminista y Teoría Crítica*, S. Benhabib y D. Cornella. Valencia: Alfons El Magnànim.

la mujer el derecho de sufragio activo en 1893 fue Nueva Zelanda, y Finlandia fue el primero en conceder ambos derechos en 1906. No obstante, en algunos países estos derechos han sido una realidad bastante más tardía: por ejemplo, Francia lo hizo en 1944; Italia, en 1945; Chipre en 1960; Bangladesh, en 1972; Angola en 1975 o la República Centroafricana en 1986. Actualmente todavía hoy algunos países, como Arabia Saudita, Brunei o los Emiratos Árabes, niegan ambos derechos a su población femenina.

### SUFRAGIO UNIVERSAL EN EUROPA

<b>País</b>	<b>Sufragio masculino</b>	<b>Sufragio femenino</b>
Finlandia	1906	1906
Noruega	1897	1913
Dinamarca	1915/1918	1915
URSS	1917	1917
Austria	1907	1919
República Checa	1918	1918
Eslovaquia	1918	1918
Estonia	1918	1917/1918
Alemania	RFA 1869/1871	1919
Luxemburgo	1918/1919	1919
Países Bajos	1917	1919
Polonia	1919	1919
Suecia	1921	1921
Irlanda	1918/1922	1917/1922
Lituania	1922	1922
Rumania	1923	1923
Reino Unido	1928	1928
España	1869/1907	1869/1931
Francia	1948	1944
Italia	1912/1918	1945/1946
Bélgica	1919	1948
Grecia	1877	1952
Andorra	1970	1970
Suiza	1848/1879	1971
Portugal	1911	1976
Leichtenstein	1984	1984

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos de Stenberger, Vogel/Nohlen, 1969 y Nohlen, 1978.

Como se puede observar la conquista del derecho a voto activo y pasivo en los diferentes países del mundo, principalmente en Europa, se fue realizando de una manera aleatoria y sobre todo, en función de la madurez política del país, de tal modo que cada nación aprobó este derecho cuando se consideró que la sociedad se

encontraba preparada para este cambio, tanto en su estructura socio-política como en la institucional.

En el caso de España, se reconoció el derecho a voto de las mujeres en la Constitución de 1931, aprobada por las Cortes Constituyentes españolas el 9 de diciembre de 1931, tras un debate intenso entre Clara Campoamor y Victoria Kent<sup>294</sup>, siendo la primera vez que pudieron ejercer el derecho al voto en todo el territorio español en las elecciones generales celebradas el 19 de noviembre de 1933. Posteriormente, la dictadura de Franco anuló las elecciones libres y con ello, tanto el sufragio masculino como el femenino. Los votos libres tanto femenino como masculino se volvieron a ejercer en 1976 durante la Transición Española.

La equiparación legal de ambos géneros en España es explícitamente reconocida en la Constitución Española de 1978 así como en el resto del ordenamiento jurídico. En concreto, la Carta Magna recoge en su artículo 14 el derecho fundamental de la igualdad, en un precepto que reconoce la igualdad formal, también llamada igualdad jurídica o de trato, explicitando la no discriminación por razón de sexo en la siguiente formulación: *“Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”*. En dicho artículo quedan incluidas dos cláusulas, una general, la de la igualdad jurídica y otras más específica, la referida al principio de no discriminación que salvaguarda y posibilita el derecho a voto de la mujer y su participación en la vida pública. Además, en la actual Constitución Española de 1978 el artículo 23.1 promulga el derecho a voto del siguiente modo: *“los ciudadanos tienen el derecho a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes, libremente elegidos en elecciones periódicas por sufragio universal”*. Y en el artículo 23.2 promulga el *“derecho de sufragio pasivo”* del siguiente modo: *“asimismo, tienen derecho a acceder en condiciones de igualdad a las funciones y cargos públicos, con los requisitos que señalen las leyes”*.

Con carácter universal, la igualdad de la mujer ante la Ley recibió el respaldo explícito y definitivo cuando se aprobó la Declaración Universal de los Derechos

---

<sup>294</sup> Para poder ampliar información en torno a la sesión constituyente del 1 de octubre de 1931 en la que se debatió el derecho a voto de la mujer y conocer en su texto original las intervenciones de Clara Campoamor y Victoria Kent, entre otras desarrolladas en dicha sesión, se puede consultar en CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Legislatura 1931-1933. Cortes Constituyentes*. 1 de octubre de 1931, Tomo III, nº 48, pp. 1347-1394. Madrid: Congreso de los Diputados. Documento accesible en línea <http://bit.ly/29qXT3p>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].



Humanos<sup>295</sup> en la cual se reconoció el derecho a voto y de participación de todos los individuos. En su artículo 21, la Declaración Universal enunció en su punto número uno que: *“Toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos”* y añadió en su punto número dos lo siguiente: *“Toda persona tiene el derecho de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país”*.

Gracias a estas y otras medidas legislativas, así como la creación de órganos encargados de alcanzar una mayor representación de la mujer en la vida política y en el espacio público, se ha logrado de manera progresiva, minimizar la distancia existente en la desigualdad de género denominado: *gap sexual*. Esta diferencia/brecha entre géneros se está logrando minimizar como consecuencia de varios factores además de los legislativos: el incremento de los niveles de instrucción y el acceso generalizado de las mujeres al mercado laboral, así como el acceso a la enseñanza universitaria y su mejor preparación en este ámbito frente a los hombres. Además, actualmente y de forma paulatina, se está produciendo:

- una socialización política similar para hombres y mujeres a la hora de formar parte de partidos políticos, organismos públicos, instituciones y/o asociaciones;
- una apertura y mejora de la calidad democrática de los propios sistemas políticos;
- y se están activando y desarrollando medidas legislativas para facilitar un mayor y mejor acceso de las mujeres a la vida política, empresarial y al espacio público, así como a puestos relevantes de poder.

Todo ello ha facilitado y ha hecho que la participación de las mujeres se vea incrementada notablemente en estas últimas décadas aunque no lo suficiente ni lo idealmente deseado, si nos atenemos al objetivo que se persigue: lograr alcanzar dicha igualdad entre géneros, en todos los ámbitos de la sociedad democrática y especialmente en el espacio público y en el ámbito político. Las razones por las cuales esta desigualdad de género sigue produciéndose en menoscabo de la mujer y en beneficio del hombre, tanto en el espacio público como en el ámbito político, en el

---

<sup>295</sup> La Declaración Universal de los Derechos Humanos fue formalmente adoptada por las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948. Es el documento más universal de los derechos humanos que existe y se recogen en él, los treinta derechos fundamentales que constituyen la base para una sociedad democrática.

directivo-organizacional y en el acceso a los puestos de poder y liderazgo así como de la falta de interés de la mujer por el poder y por lo político, son diversas.

Una revisión de varios trabajos de investigación orientados a explicar las diferencias de género en la participación política, confirma que la implicación de las mujeres en la política ha sido menor que la de los hombres, persistiendo diferencias en los modos de participación no convencional y en la ciudadanía de las mujeres<sup>296</sup>. Las razones personales y las características biológicas o los rasgos psicológicos de las mujeres son algunas de las causas de esta falta de interés por lo político; en cambio para otros investigadores, las razones son esencialmente sociales, y se deben a la educación recibida que condiciona a la mujer y constriñe su acción circunscribiéndola al desempeño de las obligaciones derivadas del ejercicio del rol de madre y de ama de casa, principalmente<sup>297</sup>.

La persistencia de la infrarrepresentación de la mujer en la vida política, a pesar de observar cómo hoy en día algunas mujeres ya comienzan a detentar poder en puestos relevantes de la política local, autonómica, y nacional así como en empresas e instituciones relevantes, encuentra su explicación, según Ruiloba, en la persistencia de las estructuras propias de la sociedad patriarcal la cual implica:

- una dificultad en la plena incorporación, representación y toma de decisiones de las mujeres en la vida política y las instituciones;
- la pervivencia de las diferencias existentes entre lo público y lo privado, asimilado respectivamente a lo que es propio del hombre (vida pública y trabajo) y propio de la mujer (vida privada y familia) dejando de este modo fuera de la vida política a la mujer<sup>298</sup>;

---

<sup>296</sup> Una aproximación reciente al concepto de cultura política de las mujeres puede encontrarse en MORÁN, M.L. (2011). “La cultura política de las mujeres. Un campo de estudio por explorar” en *Psicología Política*, nº. 4.2. Citado en RUILOBA NÚÑEZ, J. (2013). *Op. cit.*, p. 36.

<sup>297</sup> HERNES, H.M. (1996). “Las mujeres y el Estado de Bienestar: La transición de la dependencia privada a la dependencia pública” en *Las Mujeres y el Estado, Vindicación feminista*, A. Showstack Sasson. Madrid.

<sup>298</sup> La división del trabajo explicaría la segregación ocupacional que provoca la parcelación entre trabajo remunerado versus trabajo doméstico y la asignación del primero a los hombres y del segundo a las mujeres lo que dificultaría a las mujeres el acceso a los puestos más altos de las diversas esferas sociales, también en la política, por no ser “propio” de ellas. Como la política forma parte del sistema de género, sus actividades y organizaciones no están al margen de la división sexual del trabajo, lo que se cristaliza en formas de participación diferenciada de hombres y mujeres, esto hace que las organizaciones, la cultura, el Estado y el liderazgo siguen un dominio masculino. Ver las siguientes obras: HIRATA, H. & KERGOAT, D. (2004). “Una nueva mirada a la división sexual del trabajo” en *Las nuevas fronteras de la desigualdad: Hombres y mujeres en el mercado de trabajo*, M. Maruani, C. Rogerat & T. Torns (Dir.). Barcelona: Icaria, p.142.; y BARENYS R. (1990). “Participación en las instituciones” en *Participación política de las mujeres*, J. Astelarra. Madrid: Edita Centro de Investigaciones Sociológicas, p. 269.

- la socialización diferenciada entre los hombres y las mujeres a las que se les educa en “valores femeninos” y la “educación en el no poder”<sup>299</sup>;
- la anteposición de la responsabilidad maternal frente a la posibilidad de un mayor y mejor desarrollo profesional y socio-político de la mujer;
- la discriminación en los procesos de reclutamiento político, que se ha manifestado, tradicionalmente, en el reducido número de candidatas<sup>300</sup>, en su posición en las listas electorales, y como electas, en la menor relevancia del papel político que se les concede<sup>301</sup>;
- y las características que conforman el sistema electoral concreto, pues parece existir una conexión entre las características del sistema electoral y la representación de las mujeres en las instituciones<sup>302</sup>.

A estas razones deben sumarse tres cuestiones más, muy destacadas y determinantes, que actúan como límites/barreras para el acceso de la mujer a los puestos de poder así como a las organizaciones políticas, empresariales, financieras, culturales, sociales, económicas y a las instituciones desde el ámbito local al nacional pasando por el regional. Estos límites son:

- el denominado techo de cristal, al que deben hacer frente las mujeres en el momento optan a posiciones de poder y que actúa como elemento disuasorio para que las mujeres no puedan participar de forma activa en el espacio público y en la vida política;
- el sistema de cooptación por el cual accede a los puestos de poder la mujer y le es reconocida su legitimidad para ejercer dicho poder;

---

<sup>299</sup> ASTELARRA, J. (1990). *Op. cit.*, p. 17; y también se puede consultar en URIARTE E. Y ELIZONDO, A. (Coords.) (1997). *Mujeres en política*. Madrid: Editorial Ariel, p. 123.

<sup>300</sup> URIARTE, E. Y RUÍZ, C. (1999). “Mujeres y hombres en las élites políticas españolas ¿diferentes o similares?” en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 8, Madrid, pp. 207-232.

<sup>301</sup> La discriminación a la que se ven sometidas las mujeres se ve corregida con la aplicación de leyes electorales que garanticen listas electorales o candidaturas con presencia equitativa de hombres y mujeres, como ocurre en el caso español, que con posterioridad abordaremos. Para ampliación del tema se puede consultar CAPO J. (1992). “La élite política local en España” en *Revista de Estudios Políticos*, nº 76, Madrid, p. 137.

<sup>302</sup> Gran parte de la literatura señala que la mujer está más presente en sistemas electorales de representación proporcional (como en español) que en aquellos países que cuentan con sistemas electorales mayoritarios. Véase: ÁS, B. (1990). “El papel político de las mujeres” en *Participación política de las mujeres*, J. Astelarra (Coords.). Madrid: Edita Centro de Investigaciones Sociológicas.; MATLAND, R. (1990). “El impacto diferencial de los sistemas electorales en la representación política de las mujeres” en *Hacia una democracia paritaria: Análisis y revisión de las leyes electorales vigentes*, P. Saavedra (Dir.). Madrid: CELEM.

- y el “modelo de oferta/demanda”<sup>303</sup> mediante el cual se establecen las condiciones en las que la mujer puede optar al puesto y liderar la organización.

Unos límites/barreras para el acceso de la mujer a los puestos de poder que a continuación expondremos y analizaremos junto a otros límites menores que también se siguen dando a la hora de incorporarse la mujer a las organizaciones políticas, empresariales, financieras, culturales, sociales, económicas y a las instituciones y que, no por ser menores, dejan de tener importancia y relevancia puesto que impiden también al colectivo de las mujeres la posibilidad de participar en la vida pública y política tanto en el ámbito nacional, regional como el ámbito local.

#### *4.4 Límites o modelos de barreras que dificultan el acceso de la mujer al espacio público/político*

Como hemos destacado son tres límites o modelos de barreras principales que imposibilitan o dificultan -habitualmente- el acceso de la mujer a la vida política y a las posiciones de poder: el techo de cristal, el sistema de cooptación y el modelo oferta/demanda, pero junto a ellos existen otros límites que podrían llamarse “límites menores” que también imposibilitan en muchos aspectos el acceso de la mujer al poder, siendo estos, principalmente: el laberinto de cristal, el precipicio de cristal o *glass Cliff*, la escalera de cristal y el techo de cemento. Dado el papel relevante de todos ellos, a continuación exponemos en qué consiste cada uno de ellos y algunas de las razones por las cuales, todavía hoy, existe un número de mujeres relativamente bajo en la élite política, para lo cual abordaremos en el siguiente epígrafe los tres grandes modelos de barreras que imposibilitan el acceso de la mujer al poder y a puestos de relevancia y, en el segundo epígrafe expondremos los límites denominados por nosotros como “límites menores” pero que, no cabe duda, merecen la atención debida y su estudio para un mejor comprensión de la realidad que debe afrontar la

---

<sup>303</sup> Las investigaciones que han aplicado este modelo han terminado sustentando que la razón esencial del pequeño porcentaje de mujeres en la élite no es causado por la discriminación en el proceso de reclutamiento por los partidos sino por las diferencias de ellas (como grupo) y el grupo de los hombres. La limitación del modelo es explicitada en estos mismos trabajos donde se concluye que es muy difícil evidenciar la existencia de discriminación directa o indirecta por parte de los partidos. Pese a su importancia, ésta no puede cuantificarse más allá de los discursos. Para un mejor conocimiento del modelo de oferta/demanda se puede consultar VALIENTE, C., MORALES, L. Y RAIMÓ, L. (2003). “Mujeres en el Parlamento: un análisis de las desigualdades de género en el Congreso de los Diputados” en *Revista de Estudios Políticos* (Nueva Época), Madrid.

mujer llegado el momento de acceder a puestos de responsabilidad no solo en las organizaciones económicas o políticas sino también en organizaciones culturales, sociales, deportivas y de otras naturalezas.

#### **4.4.1 Principales límites o barreras al acceso de la mujer a puestos de poder/responsabilidad**

##### **4.4.1.1 El techo de cristal**

Si bien el acceso de la mujer a los partidos políticos y a las instituciones, así como al mercado laboral, se encuentra actualmente regulado y con ello, se supone que los derechos de la mujer se encuentran perfectamente preservados y en condiciones de igualdad ante el hombre, ya hemos podido apuntar cómo todavía hoy, existen resistencias en las estructuras democráticas que complican -cuando no imposibilitan- el acceso de la mujer a esos puestos de poder y liderazgo o de alta dirección organizacional.

Uno de los fenómenos que dificultan este acceso de la mujer a puestos de responsabilidad se ha dado en llamar techo de cristal. Para definir este concepto, podemos acudir a la investigadora Edurne Uriarte<sup>304</sup>, la cual lo define como *“la barrera artificial y casi invisible construida de prejuicios de actitud y de organización, que se sitúa como frontera a las posiciones más altas de poder, y que impide a la mujer con capacidad personal y profesional, acceder y promocionarse en los niveles de alta dirección”*.

Al hablar del techo de cristal nos encontramos, por tanto, ante un mecanismo discriminatorio que obstaculiza el desarrollo profesional de las mujeres, y que las limita hasta el punto de que incluso aquellas mujeres que alcanzan un puesto de responsabilidad, lo hacen con mayor dificultad y en peores condiciones que los hombres, como consecuencia de los estereotipos de género<sup>305</sup> que prevalecen; debido a

---

<sup>304</sup> ELIZONDO, A. (1997). *Op. cit.*, p. 33.

<sup>305</sup> Si bien los estereotipos cumplen funciones muy importantes que se vinculan con la creación y perdurabilidad de la ideología o creencia de un grupo, explicando y justificando la actuación social, éstos también ayudan a crear y mantener diferencias en la valoración de unos grupos respecto de otros. Los estereotipos son esquemas mentales e imágenes simplificadas sobre personas o grupos que son compartidas en sus características fundamentales por un gran número de personas. Precisamente las distinciones en la asignación de roles y rasgos que corresponden a hombres y mujeres se hacen desde la base de esta simplificación en la asignación de imágenes mentales y características y es lo que suele llamarse estereotipos de género. La estereotipia sexual suele medirse aplicando como rasgos de lo masculino atributos como actuar como un líder ser individualista, amante del peligro, agresivo, atlético, dominante o de personalidad fuerte. Son rasgos femeninos los considerados como ser tierna, amante de los

la estructura inflexible del mercado y por la falta de mentores y de soporte de redes informales<sup>306</sup>.

En torno al techo de cristal, las investigaciones han sido prolijas para su conocimiento y discusión así como, para la identificación de las barreras que dificultan el ascenso de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad en las organizaciones de cualquier tipo. Estas barreras son dos: por un lado las barreras que internamente se fija la mujer y con las cuales ella misma se dificulta la posibilidad de acceder a puestos de liderazgo o poder; y por otro lado, las barreras externas relacionadas con las cuestiones culturales u organizacionales que actúan como obstáculos para que la mujer decida afrontar el reto de acceder a los puestos de poder dentro de la organización.

Por lo que respecta a los primeros, las barreras que en ocasiones se fija internamente la propia mujer, estos límites hacen que ella misma se dificulte el acceso a los puestos de poder. Habitualmente se consideran barreras internas:

- la falta de autoestima y la ausencia de una estrategia en su carrera profesional;
- la existencia de una tendencia acusada hacia la búsqueda de un perfeccionismo extremo;
- sufrir miedo a lo desconocido o a destacar y acaparar la atención;
- la exigencia que supone para una mujer que quiere detentar puestos de poder el tener que renunciar a la familia,
- así como, la invisibilidad y la presencia de pocas mujeres en la línea de salida hacia estas posiciones de prestigio que hace que aquellas mujeres que tienen la inquietud por acceder a esos puestos, desistan por no tener puntos de referencia del mismo sexo en la consecución de sus metas u objetivos.

---

niños, comprensiva, compasiva, cariñosa, afectuosa o sensible a las necesidades de los otros. Tal asignación inconsciente se manifiesta todavía en la vida privada, en los medio de comunicación, en la vida social y en la política. Esta predisposición al cuidado, la diferente disponibilidad de tiempo y los estereotipos que se les presuponen, determinan la situación de las mujeres en la esfera pública, en cuando a la jornada, al tipo de contrario, la posibilidad de alcanzar puestos de responsabilidad en el mundo laboral y/o en el político y/o al dinero que ganan. Consultar para una mayor ampliación las siguientes obras: LERNER, G. (1990). *Op. cit.*, p. 342.; BONAL, X. (1997). *Las actitudes del profesorado ante la coeducación. Propuestas para una intervención*. Barcelona: Grao.; BARRERA, E., SARRIÓ, M. Y RAMOS, A. (2000). "Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad" en *Intervención Psico-social*, vol. 9, nº 1, p. 55.; GARCÍA-MINA, A. (1997). *Análisis de los estereotipos de rol de género. Validación transcultural del inventario del rol sexual*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.; OSCA, A. Y MARTÍNEZ PÉREZ, MD. (2005). "La conexión familia-trabajo y su repercusión sobre el bienestar psicológico y la satisfacción laboral" en *El ajuste trabajo-familia desde la perspectiva de género*, M.J. Carrasco y A. García-Mina (Eds.). Madrid: Universidad Pontificia Comillas, pp. 14-15.; URIBE, A. (2013). *La participación de la mujer en la vida pública de España (1978-2012). Los efectos de la Ley de Igualdad (L.O. 2/2007) en el poder ejecutivo, el legislativo y el judicial*. Madrid: Congreso de los Diputados.; RUILOBA NÚÑEZ, J. (2013). *Op. cit.*

<sup>306</sup> RAMOS, M<sup>a</sup>.A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat Valencia, p. 39.

Por otro lado, en cuanto a las barreras externas relacionadas con cuestiones culturales u organizaciones que actúan como obstáculos para que la mujer decida afrontar el reto de acceder a puestos relevantes dentro de una organización -ya sea política, económica o cultural- son las siguientes:

- la escasez de puestos relevantes y la manera de acceder a ellos;
- la poca rotación de estos cargos y la mucha concentración de los mismos normalmente en manos de los hombres;
- el miedo a cambiar o a innovar en la organización, introduciendo al frente a una mujer;
- el miedo a que las mujeres introduzcan una “agenda de mujer” y a que se preocupen por otros temas distintos de los establecidos;
- el peso histórico del papel de la mujer;
- y la falta de flexibilidad en las empresas, fundamentalmente en los horarios<sup>307</sup>.

Estas barreras internas y externas que conforman el denominado techo de cristal y dificultan el acceso de la mujer a los puestos de poder en las organizaciones -ya sean políticas, económicas o culturales-, sigue dándose todavía hoy en la sociedad contemporánea. La teoría del techo de cristal ha dado origen al estudio de otros fenómenos que relacionados con esta teoría, aportan diversos enfoques a los límites que han de hacer frente las mujeres cuando pretenden e intentan acceder a puestos de relevancia y poder. Estas nuevas formas de discriminación de la mujer son los siguientes: el laberinto de cristal, el precipicio de cristal, la escalera de cristal y el techo de cemento, que a continuación abordamos en su esencia.

#### **4.4.1.2 El acceso al poder: el sistema de cooptación**

El segundo de los obstáculos a los que debe hacer frente la mujer a la hora de acceder al poder, ejercerlo y desarrollarlo, estriba en el sistema mediante el cual se le legitima

---

<sup>307</sup> Ruiloba destaca que “la dedicación a tiempo completo sigue siendo considerado como prueba de entrega, dedicación y compromiso del empleado a la empresa. Más aún, la dedicación de los puestos más altos en la mayoría de los espacios laborales están diseñados por lo general dentro del universo de trabajo masculino, que incluye horarios que habitualmente no están disponibles para las mujeres dado que habitualmente, también ellas, desempeñan roles domésticos como madres, esposas y/o amas de casa”. Véase RUILOBA NÚÑEZ, J. (2013): *Op. cit.*, pp. 34-35.

el poder al que accede. Valcárcel<sup>308</sup> destaca en este sentido que uno de los factores más determinantes que dificulta el desarrollo de la mujer en el espacio público y en el ámbito político viene determinado por el sistema de cooptación al que se somete o someten a la mujer cuando quiere acceder al poder y detentarlo con plenitud.

Los dos grandes subsistemas existentes en las organizaciones para acceder al poder son normalmente: la libre concurrencia y la cooptación. Se accede a puestos de poder o de trabajo a través del sistema de la libre concurrencia, cuando al individuo se le exige una serie de méritos objetivos que si los cumple por encima de la media en relación a todos los demás individuos presentados, le hará acreedor de ese puesto de poder o de trabajo. En el sistema de libre concurrencia de lo que se trata es de probar la existencia de una habilidad o una especialidad que posee el candidato y que éste puede probar su posesión de una forma objetiva.

La experiencia de estas últimas décadas destaca que las mujeres acceden de forma mayoritaria a los puestos de trabajo con poder, cuando su acceso se realiza mediante una convocatoria objetiva por méritos y trayectoria profesional. Habitualmente se ha podido probar cómo las mujeres, siempre son mayoría cuando acceden a una posición de poder mediante un sistema de concurrencia de méritos libre, mientras que en el sistema de cooptación, normalmente este comportamiento no se da.

Nos encontramos ante un sistema de cooptación cuando de forma paralela al sistema que evalúa los méritos objetivos de la candidata, existe una red informal que juzga y evalúa a la candidata no sólo por sus habilidades y especialización objetiva sino que lo hace además, avaluando otra serie de requisitos -habitualmente de carácter subjetivo- a través de los cuales se determina si la mujer candidata alcanza o cumple lo que se ha dado en llamar "*el perfil para el puesto de poder*".

La mayor parte de las posiciones relevantes en los sistemas de poder explícitos están vinculados a la cooptación y es por este sistema por el cual las mujeres ven más difícil su acceso al poder. Hay que tener en consideración que normalmente, los órganos que adoptan decisiones de estas características están aún hoy, conformados por hombres. Esto hace que en muchas ocasiones, y a pesar de que la candidata puede cumplir los requisitos exigidos, el órgano de gobierno que decide (dirigido mayoritariamente por hombres) decidirá finalmente desestimar su candidatura en beneficio de otro hombre y es por ello, por lo que casi de manera sistemática, en muchas ocasiones, incluso siendo objetivamente mejores las candidatas que los

---

<sup>308</sup> VALCÁRCEL, A. (1997). *Op. cit.*



candidatos, las mujeres terminen por ser desestimadas como consecuencia del sistema de cooptación. Se puede observar además, cómo la perversión del propio sistema de cooptación se manifiesta en muchas organizaciones cuando se comprueba cómo las mujeres ocupan un gran número de puestos inferiores (el segundo escalón organizacional) con diferencia a los que ocupan en los puestos altos de la organización.

Esto es así porque en el segundo escalón de poder de la organización las mujeres han accedido a estos puestos de poder por méritos propios, de forma objetiva y porque no ha habido necesidad de efectuar una segunda evaluación subjetiva para determinar si la mujer daba o no el perfil y era o no apta para el puesto de poder disputado. En los puestos de poder altos de la organización no ocurre así ya que el acceso a estos puestos se realiza por el sistema de cooptación, con lo cual se efectúa no solo la evaluación objetiva por méritos sino después la evaluación a través de la red informal subjetiva que es la que determina si se da o no el perfil exigido para el puesto.

En esta situación y por todo lo explicado con anterioridad, la ocupación de estos puestos de poder es inferior por parte de las mujeres en beneficio del sexo masculino. Se puede observar cómo los tramos bajos de las organizaciones se encuentran habitualmente feminizados mientras que los tramos superiores son masculinos. Basta recordar en este sentido las conclusiones del Mapa 2014 de las Mujeres en Política<sup>309</sup>, elaborado por la Unión Interparlamentaria (UIP) y ONU Mujeres, o los datos facilitados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en colaboración con el Instituto de la Mujer a través de la publicación: *Mujeres y Hombres en España, INE 2013* que analiza la presencia de mujeres en puestos de poder y que evidencia precisamente esta tendencia en el reparto de cuotas de poder entre los hombres y las mujeres tanto en partidos políticos como en el gobierno, en instituciones de carácter nacional, regional y local o en organizaciones jurídicas, empresariales, financieras, incluso culturales o de carácter social<sup>310</sup>.

---

<sup>309</sup> Los datos del documento elaborado por la Unión Interparlamentaria (UIP) y ONU Mujeres se puede consultar en ONU MUJERES (2014). *Mujeres en la política 2014*. Documento. New York: Edita ONU Mujeres. En línea: <http://bit.ly/2oKa84u>. [Consulta: 23 de junio de 2016].

<sup>310</sup> En el caso de España, en 2013 la participación de las mujeres en los órganos ejecutivos de los principales partidos políticos en España es de un 37,2 % lo que supone un incremento de la presencia de la mujer en estos órganos con respecto al año 2011 del 4,4%. De los siete partidos políticos analizados, sólo en dos se alcanzaba la paridad en el año 2011: el Partido Socialista Obrero Español e Izquierda Unida. Al finalizar el año 2012 el porcentaje medio de mujeres en el conjunto de parlamentos autonómicos era del 43,38 % y tan solo 4 Comunidades Autónomas (Aragón, Canarias, Navarra, La Rioja) tenían un porcentaje de parlamentarias por debajo del cuarenta por ciento. En el resto de Comunidades los porcentajes varían desde el 40% hasta el 66,67% que registra Castilla y

#### 4.4.1.3 El modelo oferta-demanda en el acceso al poder

El tercer sistema que actúa como límite al acceso de la mujer al sistema político es el que hemos dado en llamar el sistema oferta-demanda. Este sistema actúa como si de un mercado se tratase, ya que se determina la capacidad de las mujeres para participar en la vida política a través de diversos factores de oferta y de demanda. Estos factores son los que determinan las características que deben poseer las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad política u organizacional independientemente de sus capacidades<sup>311</sup>.

El modelo destaca que las mujeres son menos demandadas que los hombres, en su lucha por ser candidatas y representantes políticos en los partidos políticos<sup>312</sup> y en las instituciones de los sistemas políticos. Esto es debido en parte a la cultura política dominante en los centros de poder, donde persisten -tal y como hemos visto- los estereotipos sexistas, y en la que las virtudes de eficacia, competitividad o liderazgo son atribuidas, todavía hoy y en mayor medida, a los hombres. De este modo, las pautas para definir los méritos necesarios para acceder a los puestos de poder, suelen ser decididos y fijados por los hombres, lo que unido al examen de competencias constante al que están sometidas las mujeres, convierte el acceso al poder de la mujer en una cuestión más complicada que si fuese un hombre<sup>313</sup>.

Al enmarcarse el acceso al poder dentro de los partidos en un sistema de cooptación, tal y como hemos podido ver las mujeres -por el hecho de serlo- quedan sujetas a un examen de competencia constante y se les exigen requisitos más elevados. Estas dinámicas se refuerzan además, con una cultura organizativa de raíces todavía patriarcales que se traduce en la creación de redes informales, de confianza y de poder masculinas, que consolidadas a través de los años, convierten el sistema de acceso al

---

León. La presencia femenina en el Parlamento Europeo era del 35,1% habiéndose incrementado en 4,8 puntos porcentuales desde las elecciones anteriores celebradas en junio de 2004. En el año 2012 las mujeres representaron cerca de la tercera parte del total de cargos que ocupaban cargos superiores y altos cargos de la Administración general del Estado: en el Gobierno quedaron representadas en un 30,8%; en Secretarías de Estado con un 22,6%; en Subsecretarías con un 32,8%; en Direcciones generales con un 32,1% y en Altos Cargos sin rango concreto con un 40,4%. Datos actualizados el 15 de junio de 2013 y facilitados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en colaboración con el Instituto de la Mujer, a través de la publicación: *Mujeres y Hombres en España, INE, 2013*.

<sup>311</sup> VERGÉ, T. (2008). “Cuotas voluntarias y legales en España. La paridad a examen” en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (Reis) N°. 123, pp. 123-150. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra.

<sup>312</sup> Para abordar con más profundidad la lógica de los partidos y sus estructuras organizativas predominantemente masculinas se puede consultar: SUBIRATS, M. (1990). “Problemas y reivindicaciones de las mujeres: una cinta sin fin” en *Participación política de las mujeres*, J. Astelarra (Coords.). Madrid: CIS, p. 112.

<sup>313</sup> BUSBY, N. (2003). “Sex Equality in Political Candidature: Supply and Demand Factors and the Role of Law” en *Modern Law Review*, 66 (2), [pp. 245-260], p. 247. Citado en VERGÉ, T. (2008). *Op. cit.*

poder en un camino realmente complicado para la mujer<sup>314</sup>. Otra cuestión que actúa como barrera por el lado de la demanda en la mujer son los horarios que la actividad política exige y que no todas las mujeres están dispuestas a emplear<sup>315</sup>.

Por lo que respecta al lado de la oferta, las características que se evalúan se centran en los requisitos que conforman el denominado capital político y que las mujeres necesitan cumplir para formar parte de la élite. Estos recursos son los recursos financieros, el tiempo, la experiencia, el nivel educativo, la flexibilidad profesional y la motivación, fundamentalmente. El capital político, según afirma Tania Vergé se manifiesta desigual en hombres y en mujeres. El nivel educativo de las mujeres sólo es similar o superior al de los hombres entre las generaciones más jóvenes. En cuanto a la experiencia profesional, las carreras tradicionalmente ejercidas por hombres disponen de mayor flexibilidad de horarios y ofrecen habilidades valiosas para la vida política<sup>316</sup> frente a las que cursan habitualmente las mujeres. También entre los factores por el lado de la oferta, ocupan un lugar destacado las dificultades de conciliación de la vida privada (familiar y personal) y la pública (relacionada con la política) puesto que a la doble jornada diaria de las mujeres -la laboral y la familiar- la política supone, a menudo, una tercera jornada<sup>317</sup>. Una situación que no ocurre normalmente con los hombres ya que ellos, en general, tienen resueltas estas obligaciones familiares<sup>318</sup>.

Como se puede comprobar, las exigencias requeridas a las mujeres para ejercer el poder político y organizacional y acceder a los puestos de responsabilidad son normalmente mucho más elevados que los que son exigidos a los hombres para un mismo puesto y un mismo modo de ejercer el poder. Esto ha hecho que desde los gobiernos, las instituciones, los partidos políticos, las organizaciones sociales, empresariales, económicas, financieras y culturales principalmente, se articulen y se desarrollen una serie de acciones y medidas -incluidas las de carácter legislativo- orientadas a facilitar, motivar e incentivar el acceso de la mujer a la vida política, con

---

<sup>314</sup> MCSTRAVOG, D. (2006). *Barriers to female progression to senior positions within the 26 district councils in Northern Ireland*, Women's Development Steering Group. Reino Unido. Puede verse en VERGÉ, T. (2008). *Op. cit.*

<sup>315</sup> Por considerar necesario de la vida política o el tiempo de reuniones de los partidos no tienen en cuenta el solapamiento con horas en que, en general, las mujeres están más ocupadas en el cuidado de menores o personas dependientes, lo que tampoco contribuye a facilitar su participación. En BOCHEL, C. & BOCHEL, HUGH M. (2000). *Careers of Councillors: Gender, Party and Politics*. Aldershot: Ashgate.

<sup>316</sup> NORRIS, P. & FRANKLIN, M. (1997). "Social Representation" en *European Journal of Political Research*, 32, p. 227.

<sup>317</sup> NORRIS, P. & FRANKLIN, M. (1997): *Op. cit.*, p. 201.

<sup>318</sup> CHICANO, E. (2004). "Conciliación de la vida personal, familiar y laboral" en *España en hora. Libro verde sobre la racionalización de los horarios españoles y su normalización con los demás países de la UE.*, AA.VV. Madrid: Fundación Independiente.

el objetivo de lograr entre otras muchas cuestiones la paridad anteriormente estudiada. Dentro de estas medidas y acciones, dos son las que vamos a abordar a continuación en este trabajo, por considerar que son las que fundamentalmente se están mostrando efectivas para lograr alcanzar la paridad deseada en la democracia moderna contemporánea. Las medidas a las que nos estamos refiriendo son fundamentalmente aquellas impulsadas por los partidos políticos para facilitar la incorporación de la mujer a la vida política -estrategias retóricas, de acción positiva y de discriminación positiva- y el sistema de cuotas implantado en el caso español en el año 2007 y que obliga a los partidos a la confección de unas listas electorales paritarias, incentivando con ello la presencia de la mujer en el ámbito político de la sociedad democrática moderna.

#### **4.4.2 Otros límites o barreras al acceso de la mujer a puestos de poder/responsabilidad**

Como hemos destacado en el inicio de este epígrafe en el que abordamos los límites a los que debe hacer frente la mujer en el momento desea acceder a puestos de responsabilidad y poder en las organizaciones, sean éstas de la naturaleza que sean, existen otro tipo de límites o de barreras que aunque pueden ser considerados menores porque se pueden dar con menor frecuencia, ello no es motivo para no abordarlos en el presente trabajo de investigación ya que, sea como fuere, su acción se muestra también dirigida a imposibilitar o complicar el acceso de la mujer al poder. Estos límites que nosotros hemos querido llamar “límites menores” son el laberinto de cristal, el precipicio de cristal o *glass cliff* o bien la escalera de cristal y el techo de cemento, los cuales exponemos a continuación completando la tipología de límites y barreras más comunes que se desarrollan -aún en la actualidad- con el objetivo de complicar al colectivo de mujeres su acceso a puestos relevantes y de poder en la sociedad.

##### **4.4.2.1 El laberinto de cristal**

Los últimos trabajos de investigación de Eagly y Carli<sup>319</sup> realizados en el año 2007 detectaron que las mujeres habían visto limitado su acceso al liderazgo y a los puestos de poder sufriendo la acción de diversas barreras o límites interpuestas para impedir

---

<sup>319</sup> EAGLY, A.H. & CARLI, L. (2007). *Trough the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

dicho acceso, por ejemplo: normas explícitas de exclusión de las mujeres ante cualquier posición de autoridad basada en la división sexual del trabajo; y también, límites al acceso a los puestos de poder más altos de la organización si bien al segundo escalón de mando sí que se le permitía acceder. Los estudios realizados por Eagly y Carli destacaron a través de la teoría del laberinto de cristal que actualmente la tendencia en los límites al acceso de la mujer a los puestos de poder se había visto modificada en beneficio de la mujer, ya que se estaba constatando que existían más facilidades para que ellas accediesen al poder sólo que para poder alcanzar los puestos de poder más altos debían sortear y recorrer tortuosos caminos llenos de obstáculos<sup>320</sup>. Mediante la metáfora del laberinto de cristal las autoras mostraron que, actualmente, son diversos los obstáculos a los que se debe enfrentar la mujer cuya particularidad, además, es que pueden surgir de forma simultánea en la carrera por ese puesto de poder. Esto hace que el proceso de liderazgo sea más complejo para las mujeres de lo que se había planteado previamente.

#### 4.4.2.2 El precipicio de cristal o *glass cliff*

La teoría que recibe el nombre de “precipicio de cristal o *glass cliff*” está básicamente fundamentado en la idea de que las mujeres tienen una mayor probabilidad que los hombres, de ocupar puestos de liderazgo que implican un mayor riesgo de fracaso<sup>321</sup>. En un estudio realizado por Ryan y Haslam se planteó precisamente una reflexión en la que se intentó dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿en situaciones de crisis se sigue manteniendo el poder en manos de los hombres o por ser una situación anómala existe una mayor probabilidad a que las mujeres puedan acceder a estos puestos de liderazgo/poder? Ryan y Haslam desarrollaron un trabajo en el año 2005 por el que se logró dar respuesta a esta cuestión, acuñando esta nueva idea con la que

---

<sup>320</sup> LUPNA PERUGINI, M. (2011). “Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Un instrumento para su evaluación” en *Summa Psicológica UST*, Madrid, vol. 8, nº 2, [pp. 19-29], p. 20.

<sup>321</sup> La línea de investigación primigenia se desarrolló en el año 2008 con el estudio de cien empresas británicas punteras, que estaban atravesando un periodo de crisis. La investigación se centró en el liderazgo organizacional y descubrió tras el análisis de las empresas seleccionadas, que la tendencia en la detentación del poder era la de haber más mujeres en puestos de liderazgo o de poder en aquellas compañías que estaban atravesando momentos de crisis que en las empresas que no sufrían crisis alguna. Haslam y Ryan confirmaron en su investigación que en una situación de crisis se consideraba más apropiada para ocupar un puesto de liderazgo una candidata mujer que un hombre. Ver los dos textos de Ryan y Haslam de los años 2005 y 2007. Son los siguientes: RYAN, M.K. & HASLAM, S.A. (2005). “The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions” en *British Journal of Management*, 16, pp. 81-90.; y también RYAN, M.K. & HASLAM, S.A. (2007). “The Glass Cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership position” en *Academy of Management Review*, 32, pp. 549-572.

se definió esta nueva forma de discriminación hacia la mujer líder: la llamada teoría del precipicio de cristal o *glass Cliff*. Esta teoría del precipicio de cristal se descubrió en el ámbito organizacional y tras las conclusiones que arrojó en el ámbito organizacional, éste fue estudiado por Ryan *et al.*<sup>322</sup> en el ámbito político. En este sentido, para confirmar que este límite al acceso de la mujer a los puestos de poder políticos también se daba en dicho ámbito y tratar de establecer empíricamente que las mujeres eran diferencialmente seleccionadas para presentarse como candidatas a escaños difíciles de ganar, se estudió el comportamiento de los dos partidos principales de Reino Unido: el Partido Laborista y el Partido Conservador.

La investigación confirmó que en el Partido Conservador las mujeres eran aspirantes a escaños en los que tenían una probabilidad significativamente menor de ganar, frente a los puestos ocupados por los hombres en el mismo partido. Debido a que en el estudio no se pudo determinar la razón por la cual el Partido Conservador desarrolló esta pauta de comportamiento en la asignación de puestos en las listas electorales, el estudio se amplió en el año 2010 y Ryan, Haslam y Kulich<sup>323</sup> investigaron tres variables relacionadas con las oportunidades políticas que se les ofrecían a las mujeres; las posiciones que lograban cuando accedían a los puestos políticos, y las barreras a las que deberán hacer frente para desempeñar dichos puestos. El estudio concluyó que las mujeres emergían como la candidata preferida para un escaño difícil de ganar, mientras que si las posibilidades de ganarlo eran elevadas dicho escaño era asignado a un hombre<sup>324</sup>.

---

<sup>322</sup> RYAN, M.K., HASLAM, S.A. & KULICH, C. (2010). "Politics and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to contest hard-to-win seat" en *Psychology of Women Quarterly*, 34, pp. 56-64.

<sup>323</sup> RYAN, M.K., HASLAM, S.A. & KULICH, C. (2010). *Op. cit.*

<sup>324</sup> En este sentido un estudio experimental realizado recientemente en España por Cuadrado, Molero y García-Ael también ha confirmado el hecho descubierto por Haslam y Ryan mostrando que en condiciones de fracaso, las mujeres líderes eran mejor evaluadas que los hombres y se les consideraba más aptas para ocupar estos puestos. Un estudio sobre las mujeres candidatas en las listas electorales de 1979 a 2000 en el Congreso de los Diputados en nuestro país realizado en el año 2006 confirma que la mayoría estaban ubicadas en lugares sin posibilidades de ser escogidas en la segunda mitad de la candidatura. Afortunadamente en 2007 el Gobierno español encontró una solución al problema modificando el marco jurídico a través de la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres que cambió 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. Por ejemplo el nombramiento de Elena Salgado como sustituta de Pedro Solbes en la vicepresidencia económica del Gobierno constituye un ejemplo ilustrativo. Ver los trabajos siguientes: CUADRADO, I., MOLERO, F. Y GARCÍA-AEL, C. (2009a). *Women leaders: Better performance in problematic organisational circumstances?*. Póster presentado en el 11º European Congress of Psychology celebrado en Oslo, Noruega, del 7 al 11 de Julio.; y 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 de 2009.

El comportamiento de los partidos en este sentido, nos sitúa ante una práctica, el precipicio de cristal, que actúa como límite o barrera disuasoria para el acceso de la mujer al poder. Es lógico y normal que al ubicarlas en los puestos con menos posibilidades de acceder al poder, las mujeres terminasen por desistir de intentar o comenzar a desarrollar carrera alguna en el mundo de la política puesto que el trato recibido como política no era el mismo que el trato dispensado a un político varón. Las explicaciones a este comportamiento por el cual las mujeres son asignadas a puestos de poder en situaciones complicadas o de posible fracaso son referidas por Ryan y Haslam y explican claramente las causas de dicho comportamiento y de la existencia del precipicio de cristal. Según ambos, las explicaciones a la existencia del precipicio de cristal serían de diversas índole:

- Las características del estereotipo femenino, que supone en la mujer la posesión de habilidades para las relaciones sociales y facilidad de comunicación, capacitarían a la mujer para hacer frente a este tipo de situaciones.
- La existencia de un sexismo hostil por el que se persigue el fracaso de la mujer hace que se opte por situarla, siempre que se puede, en posiciones donde las posibilidades de fracaso para la mujer son más elevadas.
- Existiría un favoritismo intragrupal en el colectivo de los hombres, de tal modo que a la hora de elegir un candidato para optar a un puesto de poder importante, se optase por elegir un hombre.
- Existiría un sexismo benevolente bajo el cual se entiende que es mejor otorgar un puesto de poder a una mujer, aunque el puesto sea inferior o con riesgo a fracaso, que no entregarle ningún puesto de poder
- Y finalmente, ante situaciones de crisis, puede existir en las organizaciones el deseo de ofrecer una imagen diferente y más positiva ante la opinión pública, para lo cual se decide apostar por situar a una mujer al frente de la crisis aunque exista riesgo de fracaso en la gestión de dicha situación.

Sea como fuere lo que queda claramente establecido es la existencia de esta práctica, el precipicio de cristal que junto al techo de cristal y la escalera de cristal y el techo de cemento que a continuación vamos a abordar brevemente, actúan como límites para la mujer a la hora de acceder ella a posiciones de poder.

### 4.4.2.3 La escalera de cristal y el techo de cemento

Junto al techo de cristal, el laberinto de cristal y el precipicio de cristal surgieron, finalmente, otros dos fenómenos que -de manera indirecta- también suponen límites a las mujeres a la hora de acceder a puestos de poder relevantes y a la hora de ejercer el liderazgo, siendo estos los siguientes: la escalera de cristal y el techo de cemento.

Por lo que respecta a la metáfora de la escalera de cristal, ésta hace referencia a las facilidades que habitualmente propician el ascenso rápido del hombre a puestos de poder elevados dentro de la organización especialmente en profesiones dominadas por mujeres.

En cuanto a la teoría del techo de cemento, explica los límites que se autoimponen las mujeres a la hora de afrontar la carrera por un puesto de poder y liderazgo mejor. Esta teoría evidencia que las mujeres en ocasiones se autoimponen una serie de límites que hacen que desistan del posible ascenso profesional en previsión de las dificultades que puedan encontrarse en su nuevo puesto de responsabilidad para conciliar el trabajo o el puesto de poder con la responsabilidad familiar. Estos límites se los autoimponen cuando llegan a la conclusión que el beneficio que van a obtener por ostentar este nuevo puesto de poder va a ser menor que todo el desgaste que va a suponer estar en él y rodeado de un ambiente hostil contra ella, desarrollado en la mayoría de los casos por los hombres. Se destacaría cualquier posibilidad de alcanzar el poder por el coste que podría suponer -en el ámbito personal, familiar y en calidad de vida- llegar a tenerlo.

## 4.5 *El acceso de la mujer al espacio público/político*

La existencia de estos límites que dificultan el acceso de la mujer al poder y a puestos de responsabilidad, y la necesidad en el sistema democrático de que la mujer esté presente activamente en la vida política y en las posiciones de poder dado que aporta un valor añadido a la calidad de la democracia, así como una mejor utilización de los recursos y una incorporación de ideas y formas de tomar decisiones que puede inspirar y permitir avanzar en el proceso de igualdad de oportunidades para el conjunto de la población<sup>325</sup> ha suscitado en el estudio de la igualdad entre el hombre y la mujer en la

---

<sup>325</sup> Véase BUSTELO, C. (1994). *Papel de las mujeres en la política durante el proceso democrático: la participación en la construcción europea*. Publicado por el Instituto Universitario de Estudios de la Mujer, Tercer Seminario Internacional Mujeres y poder político. Madrid: Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid, p. 142.



vida pública y en las posiciones de poder el surgimiento de una serie de líneas argumentales encaminadas a fundamentar teóricamente tanto la importancia del acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad política como la relevancia y necesidad de que estén presentes en el espacio público y en la vida política involucrándose en los partidos políticos, instituciones y asociaciones, siendo estos los siguientes<sup>326</sup>:

- En primer lugar, una línea argumental descriptiva afirma que desde la legitimidad democrática, la presencia de las mujeres en la vida política es una condición indispensable para que se pueda hablar de igualdad. Como sabemos la igualdad es uno de los principios básicos de la democracia pues todos los individuos y grupos que integran la sociedad democrática tienen derecho a estar presentes en los ámbitos en los que se toman las decisiones colectivas que les conciernen<sup>327</sup>.

- En segundo lugar, desde una visión utilitarista, se reclama la integración de las mujeres en puestos de responsabilidad para aprovechar el capital humano que estaba siendo desaprovechado. Las mujeres tal y como apuntan Darcy, Welch y Clark<sup>328</sup> deben participar en política porque pueden realizar una aportación muy positiva. Debido a diferentes factores biológicos y/o sociales que las caracterizan y envuelven, las mujeres desarrollan unas habilidades específicas que configuran una cultura política diferente, en líneas generales -como hemos visto- más consensual y dialogante, al tiempo que más pacífica y centrada en el ser humano. Desde esta perspectiva, su papel en las instituciones puede ir orientado -entre otras cuestiones- a mejorar cualitativamente la puesta en práctica del poder político<sup>329</sup>.

- En tercer lugar, desde el enfoque *sustantivista*, se plantea que si la

---

<sup>326</sup> ELIZONDO, A. (2008). “Las mujeres en las instituciones políticas” en *Mujeres, política y medios de comunicación*, VV.AA. Sevilla: Homenaje a Clara Campoamor, Fundación Audiovisual de Andalucía. Cita efectuada en VINUESA, M<sup>a</sup>.L., ABEJÓN, P. Y SÁNCHEZ, M<sup>a</sup>.L. (2011). “Mujeres y política: un binomio con baja representación” en *Revista ÁMBITOS*, n<sup>o</sup> 20, p. 128. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

<sup>327</sup> Este mismo argumento es defendido también por Edurne Uriarte quien considerando el razonamiento desde una perspectiva racionalista afirma “*la presencia de mujeres en la vida política constituye una condición para el eje básico del funcionamiento democrático que es la igualdad*” y añade “*el hecho de que las mujeres se incorporen a la vida política es un índice de profundización de la democracia. La entrada de la población femenina en la competición política elevaría la calidad del liderazgo*”. Citado en URIARTE E. Y ELIZONDO, A. (Coords.) (1997). *Op. cit.*, pp. 36-37.

<sup>328</sup> DARCY, R., WELCH, S. & CLARK, J. (1994). *Women, Elections, and Representation*. New York: Longman, p. 16.

<sup>329</sup> El riesgo que ofrece este planteamiento es el confinamiento de las mujeres a las esferas institucionales más acordes con las habilidades que les han sido asignadas tradicionalmente como la educación, la salud o los asuntos sociales. Aunque actualmente se ha podido comprobar como en estos últimos años muchos gobiernos democráticos incluido el español han designado en puestos clave de sus correspondientes Ejecutivos a mujeres. Sirva el ejemplo de María Teresa Fernández de la Vega como vicepresidenta y portavoz del Gobierno; Elena Salgado en el ministerio de Economía; Carme Chacón en el ministerio de Defensa; Soraya Sáez de Santamaría en la vicepresidencia y como portavoz de Gobierno o Ana Pastor como ministra de Fomento por citar solo algunos ejemplos que ilustran cómo las mujeres políticas comienzan a ser ubicadas y asignadas a puestos de poder ocupados hasta no hace muchas Legislaturas por hombres.

representación de un grupo sólo puede llevarse a cabo por integrantes del mismo grupo, deben ser las mujeres las que estén presentes en las instituciones políticas para defender sus intereses y prioridades<sup>330</sup>.

- Y en cuarto lugar, un argumento esencialista que recoge la concepción politológica de que las mujeres desarrollan una cultura política diferente y por tanto, su inclusión en puestos de responsabilidad podría mejorar la práctica del poder político<sup>331</sup>.

Ante esta situación de discriminación dada y como medida orientada a impulsar la presencia de las mujeres en la vida política e incluso en los puestos de poder político, los partidos políticos han desarrollado estrategias para promocionar internamente a las mujeres en los puestos de decisión dentro de la organización del partido y externamente en los cargos de representación política y de designación política.

Estas estrategias encaminadas a promocionar internamente a las mujeres en los puestos de decisión -tanto dentro de la organización del partido y como fuera en los cargos de representación política y de designación política<sup>332</sup>- son fundamentalmente tres, según apunta Joni Lovenduski: las estrategias retóricas, las estrategias de acción positiva y las estrategias de discriminación positiva. En cuanto a las estrategias retóricas son aquellas que suponen la difusión de las reivindicaciones de las mujeres en las campañas electorales y las referencias frecuentes de los portavoces del partido a la importancia de la incorporación de las mujeres a política; las estrategias de acción positiva intentan ofrecer una formación especial a las mujeres candidatas, y plantean como objetivo la inclusión de mujeres en el organigrama del partido, fomentando el que las mujeres se ofrezcan como candidatas e incluyéndolas en ocasiones en programas de formación para afiliadas y/o candidatas, así como se motiva la participación en secciones específicas de mujeres a la vez que se impulsa el establecimiento de relaciones con organizaciones de naturaleza feminista; y finalmente, las estrategias de discriminación positiva se materializan en la creación de

---

<sup>330</sup> Edurne Uriarte destaca que las teorías sobre la representación sostienen que las mujeres deben llegar a puestos institucionales para poder defender los intereses colectivos femeninos. La idea de la representación es uno de los principios legitimadores subyacentes en los sistemas democráticos. Partiendo de que la representación de un grupo sólo puede llevarse efectivamente a cabo por integrantes de ese mismo grupo, es necesario que haya mujeres en las instituciones políticas para que se tengan en cuenta los intereses específicos de la población femenina. Sin embargo, este argumento tiene sus limitaciones, en el sentido de que puede reducir la representación a la mera presencia. Así la dificultad consiste en definir el contenido de la representación, es decir, en determinar los intereses y los valores que merecen ser representados en las instituciones. En URIARTE E. Y ELIZONDO, A. (Coords.) (1997). *Op. cit.*, p. 38.

<sup>331</sup> VINUESA, M<sup>a</sup>.L., ABEJÓN, P. Y SÁNCHEZ, M<sup>a</sup>.L. (2011). *Op. cit.*

<sup>332</sup> LOVENDUSKI, J. (1997). *Op. cit.*, pp.120-121.

espacios, de puestos reservados en el organigrama de los partidos y de las organizaciones para las mujeres, posibilitando así que las mujeres accedan a los puestos de decisión política o en las listas electorales<sup>333</sup>. Si bien estas tres estrategias pueden ser controvertidas, todas ellas se emplean actualmente para facilitar de manera correcta y fortalecida, la presencia de la mujer en la vida política<sup>334</sup>.

#### 4.5.1 El sistema de cuotas: la Ley de Igualdad

Las estrategias desarrolladas por los partidos políticos para impulsar y motivar la presencia de la mujer en sus organizaciones y en la vida pública, encontraron como complemento a sus acciones, las medidas que dentro de las políticas públicas impulsaron los gobiernos para lograr la paridad y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Estas políticas públicas se han concretado en medidas legislativas como las leyes de igualdad, que han dado nombre al llamado sistema de cuotas.

La idea central de los sistemas de cuotas es la de seleccionar mujeres para puestos en las instituciones de gobierno y garantizar que las mujeres no queden marginadas de la vida política o tengan una presencia meramente testimonial en ella. La cuota pretende romper las inercias que impiden una representación igualitaria de las mujeres en la vida pública<sup>335</sup> y potencian el incremento de su participación en la sociedad, a través del principio de igualdad de oportunidades y la igualdad social entre

---

<sup>333</sup> Para conocer las estrategias retóricas, de acción positiva y de discriminación positiva que han impulsado los principales partidos políticos en España (PP, PSOE e IU) durante estos últimos años, se hace recomendable la lectura del trabajo de Tania Vergé, *“Mujer y partidos políticos en España: las estrategias de los partidos y su impacto institucional, 1978-2004”* así como la versión actualizada de este trabajo editada en el año 2006: *“De la cuota a la democracia paritaria: estrategias partidistas y representación política de las mujeres en España”*. También se recomienda la lectura elaborada por la misma autora: *“Cuotas voluntarias y legales en España. La paridad a examen”* editada tras la entrada en vigor de la Ley de Igualdad del año 2007 en España.

<sup>334</sup> El compromiso con la representación de las mujeres en la retórica de partido puede ser el principio de un proceso que conduzca a políticas de inclusión más importantes. En muchos partidos las estrategias retóricas han sido el primer paso hacia la introducción de estrategias de acción positiva. Se han implementado programas para fomentar a las mujeres para llenar posiciones vacantes. Pero la adopción de objetivos concretos ha sido mucho más difícil. Inicialmente, las propuestas se refirieron a las estructuras internas y ejecutivas de partidos y posteriormente se extendieron al proceso de selección de candidaturas. Por lo que respecta a la forma de discriminación positiva, la forma más controvertida ha sido las cuotas obligatorias de mujeres. Estas se consideran discriminación en sentido contrario y son frecuentemente atacadas con argumentos de tipo ideológico. Cuanto más importante sea el puesto en cuestión, más oposición encuentra la implantación de cuotas, y los partidos son particularmente reacios a introducir discriminación positiva en sus procedimientos de selección de candidaturas, siendo para algunos partidos incluso imposible de hacerlo. Véase en LOVENDUSKI, J. (1997). *Op. cit.*, pp.120-121.

<sup>335</sup> Numerosas organizaciones internacionales avalan su introducción desde Naciones Unidas a la Unión Europea, pasando por el Consejo de Europa. // Para ampliar información sobre el sistema de cuotas en España y el proceso legislativo desarrollado hasta la aprobación de la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*, se puede consultar el texto de VERGÉ, T. (2008). *Op. cit.*

los dos sexos<sup>336</sup>. Con la promulgación de la Ley se logra también, tal y como afirma Tania Vergé<sup>337</sup> satisfacer un derecho individual de ciudadanía, al promulgar la igualdad en el acceso de las mujeres a la toma de decisiones<sup>338</sup>.

El denominado sistema de cuotas se introduce en España en marzo del año 2007 con la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Esta Ley, en nuestro caso concreto, modificó la Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General, y con ella se instauró la paridad en las candidaturas electorales españolas, a través del “*principio de presencia o composición equilibrada*” que modificó el artículo 44 bis de la LOREG<sup>339</sup>.

La nueva medida dispuso que las candidaturas deberán estar conformadas por un mínimo del 40% y un máximo del 60% de cualquiera de los dos sexos. Las proporciones deben ser respetadas tanto en el conjunto de la lista como en cada tramo de cinco puestos lo que hace que se aplique una doble cuota al imponer una proporción específica de candidatos y candidatas en las posiciones iniciales, aquellas con opciones de salida. Esta medida, por ejemplo, democratiza el acceso de la mujer a los puestos relevantes y si recordamos, contrarresta el efecto del *glass cliff* o precipicio de cristal que anteriormente explicábamos. La Ley permite al mismo tiempo, que las leyes electorales autonómicas puedan establecer medidas más generosas hacia las mujeres en aquellas candidaturas para las respectivas Asambleas Legislativas, amparando así la legalidad de la Ley de Igualdad del País Vasco<sup>340</sup>.

---

<sup>336</sup> Se puede consultar los textos de BARBERÁ, E., SARRIÓ, M. Y RAMOS, A. (2000). *Op. cit.*, pp. 49-62.; DAHLERUP, D. (2002). “El uso de cuotas para incrementar la representación política de la mujer” en *Más allá de los números*, M. Méndez y J. Ballington (Eds.). Estocolmo: Ediciones IDEA, p. 159.

<sup>337</sup> VERGÉ, T. (2008). *Op. cit.*

<sup>338</sup> AGUILAR, F. (2001). “A favor de las cuotas femeninas” en *Claves de Razón Práctica*, 116, [pp. 28-35], p. 30. Obra citada en VERGÉ, T. (2008). *Op. cit.*

<sup>339</sup> El artículo 44 bis, en relación a la representación equitativa de hombres y mujeres en las listas, se encuentra redactado en los siguientes términos: “*Las candidaturas que se presenten para las elecciones de diputados al Congreso, municipales y de miembros de los consejos insulares y de los cabildos insulares canarios en los términos previstas en esta Ley, diputados al Parlamento Europeo y miembros de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas deberán tener una composición equilibrada de mujeres y hombres, de forma que en el conjunto de la lista los candidatos de cada uno de los sexos supongan como mínimo el cuarenta por ciento cuando el número de puestos a cubrir sea inferior a cinco, la proporción de mujeres y hombres será lo más cercana posible al equilibrio numérico*”. Fuente: *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*.

<sup>340</sup> En el estudio de la igualdad de las mujeres y hombres en el estado autonómico, es referencia y hay que considerar el trabajo desarrollado a lo largo de su trayectoria académica de la profesora Profesora Titular de Derecho Constitucional. Universitat de València, Margarita Soler Sánchez, especializada en esta cuestión en nuestro país y que tiene entre otros trabajos de referencia el artículo, “*La igualdad de las mujeres y hombres en el Estado autonómico: una visión comparada sobre la introducción de la perspectiva de género en los Estatutos de*

El sistema de cuotas supone, en un primer lugar, el que la mitad de la población tenga un acceso mejor -por derecho propio- a la mitad de los cargos públicos<sup>341</sup>. Asimismo implica un intento de paliar y acabar con la exclusión de las mujeres de los puestos de decisión así como supone frenar la pérdida de talento y de experiencias que no disfruta la sociedad democrática por discriminar a la mujer. Dado que las mujeres tienen experiencias e intereses diferentes a los hombres, ya sean biológicos o vengán socialmente contruidos<sup>342</sup>, ambos -la experiencia y los intereses como colectivo- pueden verse reflejados y fundamentar políticas públicas nuevas que terminen siendo enriquecedoras y más democráticas para toda la sociedad<sup>343</sup>.

Al formar parte de la vida política y pública, y posibilitar su desarrollo, ejerciendo el poder atribuido en puestos de relevancia, las mujeres con cargos públicos terminan ejerciendo un rol de modelo para otras mujeres, contribuyendo con su presencia a eliminar la percepción de que la política es cosa de hombres<sup>344</sup>. Con ello se logra posibilitar además, la masa crítica de mujeres necesaria para cambiar la forma de hacer política y superar tanto las dinámicas de exclusión en el acceso a los cargos como la presión para socializarse en comportamientos masculinos establecidos<sup>345</sup>.

No obstante lo dicho, entendemos que con el objetivo de aportar el mayor número de argumentos a favor y en contra del sistema de medios, destacamos también la advertencia que lanza Valcárcel sobre la consistencia del propio sistema de cuotas. A pesar de lo positivo que resulta este sistema de cuotas, Valcárcel considera que si bien con las cuotas de género se pretende obtener una representación genérica de poder por parte del colectivo de las mujeres, es preciso destacar que dicha representación opera contra el derecho individual, lo cual quiere decir que el poder genérico femenino queda sujeto a transacciones externas. En este sentido, Valcárcel establece el siguiente razonamiento: “*Si una mujer X tiene asegurada una cuota de*

---

*Autonomía*”, pp. 99-118.

<sup>341</sup> PHILLIPS, A. (1995). *The Politics of Presence*. Nueva York: Clarendon Press.

<sup>342</sup> MANSBRIDGE, J. (2000). “What Does a Representative Do? Descriptive Representation in Communicative Settings of Distrust, Uncrystallized Interests, and Historically Denigrated Status” en *Citizenship in Diverse Societies*, K. William & N. Wane (Eds.). Oxford: Oxford University Press.

<sup>343</sup> MCSTRAVOG, D. (2006). *Op. cit.*

<sup>344</sup> CAMPBELL, DAVID E. & WOLBRECHT, C. (2006). “See Jane Run: Women Politicians as Role Models for Adolescents” en *The Journal of Politics*, 68 (2), pp. 233-247.

<sup>345</sup> LOVENDUSKI, J. (2001). “Women and Politics: Minority Representation or Critical Mass?” en *Parliamentary Affairs*, 54, [pp. 743-758], pp. 756.

*participación en la cual su individualidad no será tomada en cuenta por formar parte de un colectivo, será viable en cualquier momento el poder ser sustituta por otra mujer Z en las mismas condiciones. El nudo del asunto reside en las mismas condiciones. Si ser mujeres ambas es lo que las define, y ninguna de ellas posee unas características determinadas que las hagan diferentes, entonces, son sustituibles. No importa quien sustituye a quien porque no se les concede individualidad alguna, se les considera género, colectivo”.* Esto hace que bajo estas premisas expuesta por Valcárcel se pueda incurrir en el error de confeccionar las listas electorales buscando una paridad entre sexos pero no una mejor y depuración de cargos políticos, preparados para el ejercicio de la política.

Si a la hora de confeccionar las listas electorales, prima la cuota de género, independientemente de si quien ocupa esas posiciones están mejor preparadas o no para la política y poseen una mayor trayectoria política o no, entonces se puede caer en el planteamiento de que lo importante es que esté el número paritario pero importa poco la calidad política. Esto hace que los partidos, aun cumpliendo la Ley objetivamente y logrando una mayor presencia de la mujer en la vida política, dicha presencia no tendrá un fundamento o bagaje político consistente que mejore e incremente la calidad de la política ni siquiera por el hecho de que se hayan inscrito mujeres en igualdad de condiciones que los hombres, en las listas.

Un planteamiento así hará, como apunta Valcárcel, que se cuente con la presencia de la mujer de forma numérica, en cantidad y no en calidad, pudiéndose pensar que *“con tal que haya una, dos o tres mujeres en la lista, da igual quienes vayan...”*. Reflexiones así y planteamientos así desarrollados en el momento de confeccionar las listas electorales, advertimos que pueden empobrecer la calidad democrática, y privan a la democracia de la riqueza que pueden aportar las mujeres preparadas, a la misma. Asimismo, bajo este punto de vista, también ocurre que se disuade a aquella mujer que quiere verdaderamente dedicarse a la vida política por considerarla un número en la lista y no un valor político que aporta a la vida política y social de partido y democrática un valor añadido que mejora la realidad democrática. Su sustitución es demasiado fácil y en vez de revalorizar el papel de la mujer en la política y tratarla como un igual entre pares, termina siendo tratada en inferioridad de condiciones<sup>346</sup>.

---

<sup>346</sup> Otros estudios se han centrado en la adopción de medidas de discriminación positiva que buscan paliar este déficit en la representación femenina, es el caso de los trabajos realizados por DAHLERUP, D. (Ed.) (2006). *Women*,

El estudio desarrollado en estos dos capítulos titulados “*Género, desigualdad de género, feminismo y teorías: marco conceptual*” y “*Participación de la mujer en la vida pública*” nos han permitido abordar conceptos el de género, sexo, desigualdad de género, participación de la mujer en la vida privada, pública y política, así como nos ha posibilitado estudiar una aproximación a la evolución del movimiento feminista en la conquista de los derechos más importantes para lograr la igualdad de la mujer como son el derecho a voto y a representación, además de analizar la inclusión del sistema de cuotas en la vida política y exponer la presencia de barreras que se encuentran presentes en el camino de las mujeres hacia los puestos de poder y que dificultan la llegada a dichos puestos. Asimismo, ambos capítulos nos han permitido conocer las medidas que se han adoptado para facilitar la presencia de la mujer en los partidos políticos y en las instituciones con la concurrencia igualitaria a las elecciones a través de medidas desarrolladas por los propios partidos y otras, legislativas, impulsadas por los gobiernos para impulsar el sistema de cuotas.

El marco teórico aquí establecido a lo largo de ambos capítulo nos han dotado de los fundamentos básicos para abordar a continuación la segunda parte teórica del trabajo de investigación en el que estudiaremos el liderazgo desde sus aspectos normativos, y características, con especial atención al estudio teórico de nuestro objeto de análisis: el liderazgo político femenino, lo cual nos permitirá abordar en una tercera parte el estudio de caso que aportamos al presente trabajo de investigación en el que se analizará el liderazgo político desarrollado por dos mujeres líderes políticos de España como son Cristina Cifuentes, presidenta de la Comunidad de Madrid por el Partido Popular y Susana Díaz, presidenta de la Junta de Andalucía por el Partido Socialista.

---

*Quotas and Politics*. Londres: Routledge.; y KROOK, M.L. (2006). “Reforming Representation: The Diffusion of Candidate Gender Quotas Worldwide” en *Politics and Gender*, 2, pp. 303-327.

De especial interés resultan las investigaciones que analizan la aplicación simultánea bajo un mismo contexto de cuotas legales y de cuotas voluntarias que se autoimponen los partidos. Estos estudios apuntan, por un lado, a un efecto contagio de unos partidos sobre otros, y, por otro, de las cuotas partidistas a las legales. Pueden verse los trabajos realizados por CAUL, M. (2001). “Political Parties and the Adoption of Candidate Gender Quotas: A Cross-national Analysis” en *Journal of Politics*, 63, pp. 1214-1229.; también FREIDENVALL, L. (2003). *Women’s Political Representation and Gender Quotas - the Swedish Case*, Working Paper nº 2, Universidad de Estocolmo.; y finalmente, MEIER, P. (2004). “The Mutual Contagion Effect of Legal and Party Quotas. A Belgian Perspective” en *Party Politics*, 10 (5), pp. 583-599.





**SEGUNDA PARTE**  
**LIDERAZGO POLÍTICO**



## **5 El liderazgo: marco conceptual y teórico**



## 5.1 Marco conceptual del liderazgo

El concepto de liderazgo, sus particularidades y características así como sus múltiples definiciones y teorías, ha despertado desde su acuñación y especialmente a lo largo del siglo XX y del actual un interés creciente en la sociedad contemporánea, principalmente en los ámbitos organizacional y político así como en la comunidad académica<sup>347</sup>. ¿Qué es un líder? ¿Quién es o puede ser un líder? A la mayoría de las personas nos interesa -en menor o mayor medida- conocer cuáles son los parámetros por los que se define a una persona como líder y su acción de liderazgo, bien para imitarla interiorizando estos parámetros con el fin de convertirnos en líderes en nuestro entorno organizacional, social, político o incluso familiar; para poder convertir a otros individuos en líderes o para descubrir -entre la homogeneidad de nuestra sociedad y sus diversos ámbitos- aquellas personas que son o pueden ser nuestros líderes. Por eso, al adentrarnos en el estudio del liderazgo nos encontramos ante un término que en contra de lo que puede parecer en un primer momento, se nos presenta versátil y difícil de conceptualizar. Tal es así que, aún a día de hoy, sigue vigente la reflexión realizada por Stogdill: “*existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto*”<sup>348</sup>.

La dificultad a la hora de establecer una definición del término liderazgo la encontramos principalmente en que éste es un concepto que se aplica a un amplio número de actividades humanas, lo que hace que consecuentemente sean múltiples, los enfoques que podemos encontrar en relación a él. Hasta el momento actual, la tarea de definir el término liderazgo se ha abordado teniendo en cuenta referentes geográficos, históricos, políticos, profesionales; y también reparando en la diversidad de objetivos y propósitos que han tenido o tienen los grupos y organizaciones en los que a lo largo

---

<sup>347</sup> SOBRAL, J. (1988). “Conducta política individual” en *Psicología Política*, J. Seoane y A. Rodríguez. Madrid: Ediciones PIRÁMIDE, p. 79. Sobral cita al respecto lo siguiente: “*Haciendo una somera revisión de algunos de los principales intentos que se han realizado con el propósito de proponer una delimitación conceptual del liderazgo (Burns, 1978; Hunt y Larson, 1979; Kellerman, 1984; Stogdill, 1974; Hermann, 1986), se puede comprobar lo lejos que estamos de disponer de una imagen global e integrada del líder. Más bien disponemos de diferentes imágenes de liderazgo que, cuando no son abiertamente contrapuestas entre sí, son de difícil adición*”. Las obras que referencia son las siguientes: BURNS, J.M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper and Row.; HUNT, J.G. & LARSON, L. (Eds.) (1979). *Groscurrents in Leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.; KELLERMAN, B. (Ed.) (1984). *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*. Englewood Cliffs N.Y.: Prentice-Hall.; STOGDILL, R.M. (1976). *Handbook of Leadership Research*. New York: Free Press.; HERMANN, M.G. (1986). “Ingredients of leadership” en *Political Psychology*, M.G. Hermann (Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>348</sup> STOGDILL, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press, p. 259. En PARIENTE FRAGOSO, J.L. (2009). “Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo” en *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*, cap. 6, pp. 153-189.

del tiempo se ha manifestado el fenómeno del liderazgo.

Las líneas de investigación que han sido desarrolladas en el mundo académico, teniendo como objeto de estudio el liderazgo y toda su idiosincrasia, han involucrado principalmente a diversas disciplinas que van desde la Psicología hasta la Sociología pasando lógicamente por la Ciencia Política. Estas ciencias y algunas más como las relacionadas con la dirección organizacional y el *management*, han convertido al liderazgo en un concepto multidisciplinar, cuyo estudio normalmente no se realiza en una sola línea o dirección investigadora. Como afirma Northouse es un término que “*tan pronto como intentamos definirlo, descubrimos inmediatamente que el liderazgo tiene diversos significados*”<sup>349</sup> o bien como destaca Gergen: “*Cuando creemos estar empezando a conocerlo, ya ha cambiado; cuando lo conocemos en un contexto cultural determinado, difícilmente podemos extrapolarlo a otros ámbitos culturales diferentes*”<sup>350</sup>.

El término liderazgo es relativamente joven<sup>351</sup>. Tal y como apunta el investigador norteamericano Bernard Bass<sup>352</sup>, el concepto de liderazgo existe en el idioma inglés desde el año 1300 y surge bajo la acepción de *leader*. Su afirmación tiene su refrendo en la idea de liderazgo que nos aporta Martín D’Alessandro, para quien este término procede del inglés *to lead* (conducir). El origen etimológico inglés se fija en el considerado inglés antiguo donde la palabra *lithan* significa “*ir*” o “*ir*

---

<sup>349</sup> NORTHOUSE, P.G. (2001). *Leadership. Theory and Practice*. London: New Delhi, 2ª Ed. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, p. 2. Citado en DELGADO FERNÁNDEZ, S. (2004). “Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis” en *Psicología Política*, Granada: Universidad de Granada, nº 29, pp. 7-29.

<sup>350</sup> David Gergen es el editor general de U.S. News & World Report y analista político de CNN y PBS. Fue asesor de cuatro presidentes estadounidenses: Nixon, Ford, Reagan y Clinton. Es profesor de la Escuela de Liderazgo Público en Harvard. Gergen tiene mucha experiencia en observar y participar en el liderazgo de alto nivel. Él ha concentrado su experiencia en siete elementos de vital importancia para líderes del futuro. Es el autor del libro *Eyewitness To Power: The Essence of Leadership Nixon to Clinton*. Gergen es citado por SOBRAL, J. (1988). *Op. cit.*, p. 94.

<sup>351</sup> Para ampliar en torno al concepto de liderazgo se pueden consultar las siguientes obras sobre el liderazgo: KATZ, D. (1973). “Patterns of leadership” en *Handbook of Political Psychology*, J. Knutson (Ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.; MASTERS, R. & SULLIVAN, D. (1983). “Nonverba Behavior and Leadership: Emotion and cognition in political information processing” en *Explorations in Political Psychology*, S. Iyengar & W. McGuire (Eds.). Durham: Duke University Press.; BARNER BARRY, C. & ROSENWEIN, R. (1985). “Leading and following: Who is in Charge?” en *Psychological Perspectives on Politics*, C. Barner Barry & R. Rosenwein. Illinois: Waveland Press.; LONG, S. (Ed.) (1981). *Handbook of Political Behavior*. New York: Plenum Press.; y finalmente, BROWNE, C.G. & COHN, T. (1958). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.; DELGADO FERNÁNDEZ, S. (2004). *Op. cit.*, pp. 7-8.

<sup>352</sup> BASS, B.M. (1990). *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership* (3ª Ed.). Nueva York: The Free Press, p. 11. El autor Bernard Bass nació en 1927 en el Bronx, Nueva York. Doctorado en Psicología Industrial de la Universidad Estatal de Ohio, también fue profesor e investigador en la Universidad Estatal de Luisiana, la Universidad de Binghamton la Universidad de Pittsburg y la Universidad de Rochester entre otras varias instituciones académicas. A finales de los años ’70 revisó la teoría del liderazgo de James MacGregor Burns introduciendo en el campo de la investigación científica del liderazgo el concepto de liderazgo transformacional el cual lo abrodaremos en su momento a lo largo del presente trabajo de investigación.

*delante*". Esta expresión antigua de liderazgo, *lithan*, enraíza a su vez con el alemán alto antiguo a través de su raíz *lidan* cuyo significado es igualmente el de "ir" o "pasar"<sup>353</sup>. No obstante lo expuesto, la palabra liderazgo *-leadership-* entendida bajo las múltiples definiciones que la han explicado a lo largo de estas últimas décadas no surge en el ámbito académico y social inglés hasta mitad del siglo XIX cuando se comprueba su uso en los textos relacionados con el ámbito político.

Si por otro lado acudimos al Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) con el objetivo de completar una primera aproximación al término, nos vemos en la obligación de definir el concepto de liderazgo a partir del término líder, dado que etimológicamente es este vocablo el que contiene la definición original inglesa de *leader*. De este modo, tomando la definición de líder en sus tres acepciones, nos encontramos que el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) define el liderazgo a partir del líder *-el sujeto que realiza la acción de liderar o ir delante-* como:

1. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe y orientadora;
2. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva;
3. Construido en oposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.

La aproximación etimológica nos lleva a poder afirmar que el término liderazgo define la acción desarrollada por un sujeto *-el líder-* que va en cabeza o delante de un grupo. Una idea primigenia que como vamos a comprobar a lo largo del capítulo subyace en toda definición articulada por los investigadores que han estudiado el término de liderazgo. Por eso, cuando nos aproximamos al concepto de liderazgo, descubrimos la existencia de un término que por su utilización común se nos antoja simple de definir pero que, una vez estudiado en su amplitud, se nos muestra como un concepto que en ocasiones es confuso y difuso a la hora de establecer una definición o descripción concreta.

Una de las primeras aproximaciones que se han realizado al término liderazgo en el comienzo del siglo XX es la efectuada por el psicoanalista austriaco Fritz Redl<sup>354</sup> en su estudio desarrollado en los años 20. Partiendo de la definición de líder que en su

---

<sup>353</sup> SANCHO ANDRÉS, E. (2012). *Liderazgo para tiempos de crisis. Liderazgo político: una aproximación politológica a la luz del advenimiento de la sociedad de masas*. Valencia: CEU Cardenal Herrera, p. 12.

<sup>354</sup> REDL, F. (1942). "Emoción grupal y liderazgo" en *Psychiatry*, Fundación Psiquiátrica William Alanson White, Inc., pp. 575-584. Artículo traducido y citado en BROWNE, C.G. & COHN, THOMAS S. (1969). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós, pp. 23-26.

momento enunció Freud -quien entendía al líder como aquella persona en torno a la cual cristalizaba el proceso formativo de un grupo- Fritz Redl desarrolló una investigación en la que estudió la relación emocional que establecían los miembros del grupo con el individuo que ejercía como cabeza o responsable del grupo, en la que descubrió que aunque se pueden crear muchos grupos alrededor de un individuo, no todos los individuos que actúan como eje central y elemento de cohesión del mismo pueden ser considerados líderes. A pesar de la conclusión a la que llegó Redl, la aproximación que realizó nos resulta particularmente muy ilustrativa porque a través de su investigación se estableció y acotó una tipología de líder/liderazgo que aun hoy, sigue vigente en muchos casos.

De este modo y dependiendo del comportamiento de los miembros del grupo hacia el individuo que actuaba o se erigía como elemento de cohesión del conjunto, Redl categorizó diez supuestos o casos de líder/liderazgo, de tal manera que el líder del grupo podía ser aquel individuo que se comporta como un líder soberano patriarcal, como un líder tirano, como un líder al que sus seguidores lo observan y consideran como objeto de amor, como un líder al que consideran como objeto de impulsos agresivos, como un líder organizador, como un líder seductor, como un líder héroe, como un líder que se caracteriza por ser una mala-influencia para el grupo pero que aun así (por temor) es considerado líder, como un líder que lo es por ser un buen ejemplo para los miembros del colectivo y, finalmente, como un líder tal y como lo definimos y entendemos actualmente.

De los diez casos establecidos por Redl, hoy en día aún podemos comprobar cómo dicha tipología sigue vigente en la realidad actual, ya sea en grupos pequeños o en organizaciones grandes si bien para el autor solo se puede considerar como líder: aquel individuo que es considerado líder porque los miembros del grupo incorporan a su conciencia grupal la visión, misión y objetivos del individuo que ejerce el liderazgo. Esta interiorización de la personalidad del líder en la conciencia de cada uno de los miembros del grupo y por extensión de la conciencia social-grupal, crea una comunión entre el líder y los seguidores única, en la que ambos actúan en una misma dirección y con un mismo compromiso, lo que hace que el individuo se erija como líder efectivo del grupo.

Con posterioridad a la tipología de Redl, en los años 40 Irving Knickerbocker efectúa una acotación del concepto de liderazgo donde delimita los términos de líder y liderazgo en dos ámbitos. Si bien algunas de las teorías tradicionales ya habían



considerado estos ámbitos diferenciados, es Knickerbocker quien lo evidencia en su definición de liderazgo, estableciendo dos líneas de investigación que ya no se abandonarán en las próximas décadas. Knickerbocker considera lo siguiente:

*“La noción de líder sirve para designar dos conceptos completamente distintos. El primero es la convicción fuertemente emocional de que algunos hombres son líderes, y como tales están separados de la horda común. Estos líderes no deben su posición a la relación funcional con los adeptos sino a un aura casi mágica que los rodea. Poseen atributos semejantes a los de la figura divina, que no han conquistado y que más bien tienen el carácter de don. El otro concepto -el liderazgo funcional- hace hincapié, no en determinado conjunto de la conducta del liderazgo, sino en las circunstancias en las cuales los grupos de personas se integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y en el modo en que la integración y la organización se realizan. Se analiza y se entiende así la función del liderazgo desde el punto de vista de una dinámica. Un líder puede conquistar adeptos, o un grupo de personas puede crear la figura de un líder, pero los aspectos significativos del proceso pueden ser entendidos únicamente desde el punto de vista de la relación dinámica”<sup>355</sup>.*

La reflexión aquí expuesta establece dos categorías conceptuales en torno a los términos de líder y de liderazgo que generan una diferencia: una línea de investigación que centra su atención en el individuo en la que el líder lo es porque está dotado de atributos mágicos y cuya máxima referencia la encontramos en las teorías del “Gran Hombre” y del hombre héroe y carismático desarrolladas por Carlyle y Max Weber; y una segunda visión que entiende el liderazgo como una acción que surge como resultado de un proceso dinámico de relaciones entre el individuo que lidera la acción del grupo y los miembros del grupo que han decidido erigirlo como líder. La reflexión de Knickerbocker se continuará dando en la producción científica posterior, y cómo hemos podido comprobar nos sitúa ante dos ejes discursivos sobre los que se desarrollarán dos líneas de investigación fundamentales en el corpus teórico moderno sobre los conceptos de líder y de liderazgo.

A partir de los años 50, de las dos corrientes o enfoques en torno al concepto de líder y de liderazgo planteados por Knickerbocker se producirá una evolución en la investigación científica en la que frente a la visión del liderazgo desde el punto de vista del líder que lo considera como una característica y una cuestión de carácter

---

<sup>355</sup> KNICKERBOCKER, I. (1948). “El liderazgo: concepto y algunas consecuencias” en *Journal of Social Issues*, Society for the Psychological Study of Social Issues, pp. 23-40, en BROWNE, C.G. & COHN, THOMAS S. (1969). *Op. cit.*, p. 4.

personal e individual -sólo manifestada en los grandes hombres capacitados de forma extraordinaria para gobernar<sup>356</sup>- se situará la línea de investigación dinámica-relacional que considera el liderazgo como un proceso en el que un individuo ejerce una influencia sobre los miembros y las actividades del grupo, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por el colectivo. Esta línea de investigación en torno al liderazgo dinámico-relacional será la que centre mayor atención en la comunidad científica, convirtiéndose en la idea fundamental sobre la que se elaborarán gran parte de las teorías del liderazgo. Stodgill establece en este sentido una definición del liderazgo relacional que es referente en la investigación del concepto sobre la cual se desarrollarán posteriormente la mayoría de los estudios contemporáneos:

*“El liderazgo puede ser concebido como el proceso (acto) que implica ejercer influencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que éste realiza para definir y alcanzar objetivos. La definición de liderazgo vincula directamente el concepto con el grupo organizado y con el objetivo de este. Parecería que las condiciones sociales mínimas que permiten la existencia del liderazgo son las siguientes: 1. Un grupo (dos o más personas). 2. Una tarea común (o actividades orientadas hacia un objetivo). 3. Diferenciación de responsabilidades (algunos de los miembros tienen obligaciones distintas)”<sup>357</sup>.*

Tomando como referencia la definición de Knickerbocker y la de Stodgill además de otras fuentes de investigaciones estudiadas en el presente trabajo, comprobamos como a partir de este momento, segunda mitad del siglo XX, existe una proliferación de los estudios en torno al liderazgo y al líder que es notoria. Todos ellos tuvieron su síntesis en un amplio número de múltiples y diferentes definiciones hasta el punto que si efectuamos un repaso a aquellas más representativas comprobamos dos cuestiones: que todas ellas son válidas y que pueden existir tantas definiciones, categorías o visiones del liderazgo como investigadores se acerquen a su estudio. Este hecho constata claramente el carácter multidisciplinar y poliédrico del concepto de liderazgo.

La variedad de investigaciones y definiciones existentes llevó a algunos de los investigadores a buscar una categorización del concepto, con el fin de intentar

---

<sup>356</sup> Dentro de los diversos enfoques a través de los cuales se ha estudiado el liderazgo, existe un enfoque, el personalista, que se nos presenta en el estudio del liderazgo como el enfoque original sobre el que se cimenta toda la literatura científica y académica que sobre el concepto existe. El enfoque personalista o del superhombre es defendido por Max Weber y es la teoría que plantea el liderazgo como una característica del ser humano que lo capacita para ejercer el control sobre el grupo y dirigirlo para alcanzar los objetivos que el grupo tiene establecidos.

<sup>357</sup> La definición la podemos encontrar en STODGILL, RALPH M. (1969). “Liderazgo, afiliación y organización” en *El estudio del liderazgo*, C.G. Browne & Thomas S. Cohn. Buenos Aires: Paidós, p. 29.

establecer o aproximarse -de una manera definitiva- a un canon teórico del mismo. Una de estas categorizaciones es la que realiza Gibb<sup>358</sup> en 1969, a través de la cual ordenó el concepto de liderazgo en ocho tipos o categorías:

- Como individuo que realiza dicha ocupación.
- Como foco para la conducta de los miembros del grupo.
- En términos de elección socio-métrica.
- Como el miembro que ejerce influencia sobre otros.
- Como influencia voluntariamente aceptada o compartida por los demás.
- En términos de influencia sobre la eficacia en la realización total del grupo como tal.
- Como el miembro que practica conductas propias del liderazgo.
- En términos de la frecuencia y la multiplicidad o patrón de funciones de liderazgo desempeñadas.

La tipología de Gibb aglutinó por categorías múltiples definiciones y estudios que habían sido realizados hasta la fecha pero la proliferación de las investigaciones posteriores hizo que esta categorización fuese ampliada décadas más tarde por Stogdill y Bass<sup>359</sup>. Ambos investigadores ante la pluralidad de teorías, estudios y enfoques que se habían desarrollado en torno al liderazgo y al concepto de líder decidieron volver a establecer -sobre el trabajo de Gibb- una nueva categorización de los términos, con el objetivo de articular o aproximarse a un nuevo canon teórico que sirviese para conceptualizar de una manera más ajustada el liderazgo. De esta forma, para Stogdill y Bass el liderazgo quedó definido en función de las siguientes categorías:

- *Como actividad y proceso de grupo.* El liderazgo se analiza y plantea en relación a la estructura y proceso del grupo.
- *Como tipo de personalidad.* El liderazgo es explicado desde el análisis del por qué algunas personas son más capaces que otras en el ejercicio del liderar. Esta categoría explica el liderazgo en una única dirección (de líder a seguidores) sin reconocer las características recíprocas e interactivas de la situación de liderazgo.
- *Como capacidad para inducir a los seguidores a la obediencia.* En esta categoría se considera el liderazgo como la capacidad del líder

---

<sup>358</sup> GIBB, C. A. (1969). "Leadership" en *Handbook of social psychology*, G. Linzey & E. Aronson (Ed.). Reading, MA: Addison-Wesley, pp. 205-282.

<sup>359</sup> STODGILL, R.M. (1974). *Op. cit.*; BASS, B.N. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. Nueva York: Free Press. También en GARCÍA SAIZ, M. (1999). *Habilidades sociales del líder político*. Madrid: Universidad Complutense, pp. 3-6.; y SABUCEDO, J.M. (1996). *Psicología Política*. Madrid: Editorial Síntesis, pp. 58-59.

para lograr conductas de sumisión por parte de sus seguidores. Se enfatiza en la visión del liderazgo como un ejercicio unilateral de influencia y como un instrumento para moldear el grupo a la voluntad del líder. En esta categoría no se reconocen los derechos, deseos y necesidades de los miembros del grupo, de sus normas y tradiciones, lo cual puede llevar a defender estilos autoritarios de liderazgo, despreciando al grupo.

- *Como ejercicio de influencia.* En esta categoría el liderazgo implica una relación recíproca entre líder y seguidores pero no necesariamente caracterizada por dominación, control o inducción de obediencia por parte del líder.
- *Como conducta.* En esta tipología el interés se centra en buscar definiciones que proporcionen bases para alcanzar medidas objetivas de los rasgos de los líderes.
- *Como forma de persuasión.* En el momento de plantear esta categoría de liderazgo como una acción persuasiva, la persuasión propiamente dicha no era vista como una característica positiva del liderazgo. Actualmente las investigaciones que se han efectuado a lo largo de estas últimas décadas han considerado, en cambio, la persuasión como una característica que se debe o puede hacer presente en el modo en el que el líder ejerce su liderazgo.
- *Como relación de poder.* Esta categoría entiende el poder como una forma de relación de influencia. El liderazgo es visto como una relación ascendente de poder del líder sobre sus seguidores. Aunque este tipo de liderazgo, el autoritario, no es bien visto no es menos cierto que no se puede obviar dado que es un modo de ejercer y ser líder.
- *Como instrumento para el logro de metas grupales.* En esta tipología se reconoce el valor instrumental del liderazgo. Éste es considerado como un elemento que cohesiona, anima y motiva al grupo a conseguir los objetivos comunes. El líder como un rol diferenciado del grupo será requerido como medio para integrar los demás roles de los miembros del grupo y mantener la unidad de acción en él hacia el logro de meta.
- *Como resultado del proceso de interacción.* Esta categoría considera el liderazgo como el resultado de un proceso de interacción entre el líder y los seguidores, y no el resultado de las características personales de determinados individuos que acaban imponiéndose sobre los demás. Este liderazgo sólo existe cuando es reconocido y otorgado a un individuo porque exhibe conductas que despiertan las expectativas de los miembros del grupo en él como líder.

- *Como rol diferenciado.* En esta categoría el liderazgo es reconocido como un instrumento para alcanzar los objetivos del grupo y tiene su origen en el proceso de interacción entre los miembros del grupo.
- *Como iniciación y mantenimiento de la estructura de rol.* Se define el liderazgo en términos de las variables que aumentan la diferenciación y mantenimiento de las estructuras de rol en los grupos. Por este motivo, estas definiciones parecen tener mayor utilidad teórica que aquellas que son más concretas y descriptivas. Llevan a la consideración de los procesos básicos, incluidos en la emergencia del rol de liderazgo.

La propuesta de Stogill y Bass junto a la de Gibb nos viene a mostrar lo dificultoso que ha sido y sigue siendo encontrar un acuerdo canónico entre los investigadores, a la hora de determinar y acotar el significado de liderazgo y de líder. Se puede observar como la categorización establecida por Stodgill y Bass incrementa el número de definiciones en torno al concepto, lo que refleja la pluralidad del término y constata la existencia de múltiples dimensiones a la hora de definir el liderazgo. Este hecho corrobora el carácter plural del término de liderazgo, que queda reflejado y evidente cuando además comprobamos la variedad de definiciones que se han enunciado a lo largo del siglo XX y del actual, como consecuencia de los trabajos desarrollados por los investigadores.

En una amplia secuencia temporal estudiada con el objetivo de recabar las principales definiciones del término liderazgo que han sido enunciadas en estas últimas décadas, podemos destacar entre las más contemporáneas las formuladas por los siguientes investigadores<sup>360</sup>:

---

<sup>360</sup> La selección de definiciones es propia y tiene como fuentes, diversos trabajos de investigación consultados. Además de la expuesta también hay otros autores que efectuaron su definición de liderazgo como son los que a continuación relacionamos: Bundel (1930): “*El arte de inducir a otros a que hagan lo que uno quiere que hagan*”; Hemphill (1949): “*La conducta de un individuo comprometido en dirigir las actividades de un grupo u organización hacia un objetivo compartido*”; Lasswell (1967): “*Modelo relativamente estable de iniciativa eficaz para la toma de decisiones políticas*” en LASSWELL, H.D. (1967). “*Political Systems, Styles and Personalities*” en *Political Leadership in Industrialized Societies*, L.J. Edinger. Nueva York: John Wiley, p. 317.; Katz y Kahn (1977): “*El incremento de influencia que va más allá de la aceptación mecánica de las directrices rutinarias de la organización*”; Hollander (1978): “*Una relación de influencia en dos direcciones cuyo propósito primario es el logro de los objetivos mutuos*”; Jago (1982): “*Un proceso y una propiedad. Como proceso, liderazgo es el uso de la influencia no coercitiva para coordinar y dirigir las actividades de los miembros de un grupo organizado hacia el logro de los objetivos del mismo. Como una propiedad, liderazgo es el conjunto de cualidades o características que se atribuyen a aquéllos (los líderes) percibidos por el empleo exitoso de tal influencia*”; Kellerman (1984): “*El proceso por el que un individuo ejerce de forma sistemática más impacto que otros en la naturaleza y dirección de la actividad de un grupo*” en KELLERMAN, B. (1984). *The Political Presidency: Practice of Leadership from Kennedy to Reagan*. Oxford: Oxford University Press, p. 70.

Blondel (1987): “*El poder que ejerce uno o más individuos para dirigir a los miembros de la nación hacia la acción*”<sup>361</sup>.

Howard Gardner (1998): “*Líderes son las personas que mediante la palabra y el ejemplo personal, influyen acusadamente en las conductas, pensamientos y sentimientos de un número importante de sus congéneres humanos*”<sup>362</sup>.

Antonio Natera Peral (1998): “*Es posible concebir el liderazgo político como aquel fenómeno de carácter colectivo que se desarrolla en un contexto de interacción entre el comportamiento de un actor individual normalmente en posición relevante (el líder) y sus ámbitos de dominio político, por el cual aquel ejerce una influencia no rutinaria (real o percibida) en la actividad política, mediante la utilización en su caso de una gran variedad de recursos formales e informales*”<sup>363</sup>.

James C. Hunter (2002): “*El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común*”<sup>364</sup>.

M. Tintoré Espuny (2003): “*Existen dos acepciones generales de la palabra ‘líder’: en un sentido extenso, se considera líder a cualquier persona que arrastre a otros (...) y en un sentido más restringido, se incorpora la idea de que el líder es alguien que no solo arrastra sino que mejora a la sociedad que lidera*”<sup>365</sup>.

F. Molero Alonso y J.F. Morales (2011): “*De acuerdo con otros muchos investigadores definimos liderazgo como el proceso de influir en otras personas de tal forma que se las anima a contribuir voluntariamente a la consecución de los objetivos grupales*”<sup>366</sup>.

De la enumeración de definiciones precedente<sup>367</sup> nos aboca lógicamente a concluir que, cuando hablamos de liderazgo y de líder, la versatilidad de los dos términos hace

---

<sup>361</sup> BLONDEL, J. (1987). *Political Leadership. Toward a General Analysis*. Londres: Sage, p. 7.

<sup>362</sup> GARDNER, H. (1998). *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo*. Barcelona: Paidós, p. 23.

<sup>363</sup> NATERA PERAL, A. (1998). *Percepciones y estilos de liderazgo local en la España democrática*. Madrid: Universidad Complutense, pp. 60-61.

<sup>364</sup> HUNTER, JAMES C. (2002). *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa, p. 8.

<sup>365</sup> TINTORÉ ESPUNY, M. (2003). “El liderazgo político en la antigüedad clásica” en *Revista de Estudios Políticos* (Nueva Época), nº 21 (Julio-Septiembre), [pp. 209-222], pp. 209-210.

<sup>366</sup> MOLERO, F. Y MORALES, J.F. (Coords.) (2011). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza Editorial, p. 79.

<sup>367</sup> Existen otras múltiples y variadas definiciones que no hemos querido presentar en el cuerpo discursivo del trabajo pero que ahora citamos por ofrecer una visión aún más completa posible. A modo de ejemplo ilustrativo,

complicado que exista un acuerdo unánime que determine y acote el significado de ambos de una manera general. De tal forma de hasta el momento resulta prácticamente imposible, lograr establecer un marco teórico general común y con carácter definitivo que conceptualice de manera única tanto el término liderazgo como el de líder.

Las definiciones y las dos categorizaciones aquí expuestas nos muestran algunos de los acentos en los que cada teoría, enfoque, investigación y autor fijó su visión particular del liderazgo, constatándose la pluralidad e incluso disparidad de visiones que en torno a los dos conceptos existe. No obstante, un análisis riguroso de todas ellas -categorizaciones y definiciones- nos da como resultado el establecimiento de unas líneas fuerza comunes que sirven para establecer un marco general común con el que aproximarnos a una definición de ambos términos.

Las categorizaciones de Gibb y la de Stodgill y Bass permitieron -y aún hoy lo permiten- mostrar cómo el liderazgo presenta variados aspectos que lo definen: la estructura del grupo, la función que el líder desempeña en esa estructura, la dinámica grupal e interactiva de los grupos como responsables de la aparición del liderazgo, los rasgos de personalidad del líder, el tipo de influencia/poder que los líderes ejercen sobre sus seguidores o los efectos facilitadores que tiene el líder para la consecución de los objetivos del grupo. Mientras que por otro lado, la mayoría de las definiciones entienden el liderazgo como una relación entre individuos en la que bajo el mandato y coordinación de uno de ellos, se intenta alcanzar el bienestar del conjunto. Se podría concluir que tanto las categorías como las definiciones consideran el liderazgo como un proceso de influencia en el que un individuo -considerado el líder del grupo- dirige a los miembros del colectivo para conseguir alcanzar los objetivos deseados por el grupo una definición marco sobre la que se centran la mayoría de las investigaciones

---

ucker en el año 1981 definió el liderazgo en los siguientes términos: “Proceso interactivo en el cual algunos individuos ejercen o intentan ejercer una determinada influencia sobre otros” en TUCKER, R.C. (1981). *Politics as Leadership*. Columbia: University of Missouri Press, p. 11. En el año 1995 Elgie enunció el liderazgo como: “El proceso por el cual los gobernantes tratan de ejercer control o influencia sobre el proceso de toma de decisiones políticas” en ELGIE, R. (1995). *Political Leadership in Liberal Democracies*. Londres: MacMillan Press, p. 5. Por su parte Edinger en el año 1993 destacó su concepto del liderazgo de la siguiente manera: “Una posición caracterizada por la habilidad del que la ocupa para guiar el comportamiento colectivo en la dirección de la distribución imperativa de valores deseada en un comunidad” en EDINGER, B.M. (1993). “A Preface to Studies in Political Leadership” en *Innovative Leadership in International Politics*, G. Sheffer (Comp.). Albany: State University of New York Press, p. 6. Rost efectuó una segunda definición en el año 1991 que dice así: “Una relación de influencia entre líderes y seguidores quienes persiguen cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos” en ROST, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger, p. 102. Los investigadores Tannenbaum, Weschler y Massarik en 1961 lo definieron como: “La influencia interpersonal que se da en una determinada situación y que se orienta, mediante un proceso de comunicación, hacia el cumplimiento de objetivos específicos” en TANNENBAUM, R., WESCHLER, I.R. & MASSARIK, F. (1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw-Hill, p. 24. Finalmente, *The Blackwell Encyclopedia of Political Science* en su edición de 1991, p. 321, define el liderazgo como “El poder de uno o más individuos para inducir a un grupo a adoptar una línea política particular”.

que se han efectuado a lo largo del siglo XX y el actual y que en este trabajo abordaremos en su marco teórico.

## 5.2 *Teorías del liderazgo*

El fenómeno del liderazgo siempre ha suscitado interés en el hombre. Si observamos a través de la ciencia el comportamiento del ser humano en sus inicios sobre la Tierra o bien el proceder de los seres vivos dentro de sus sociedades naturales, llegaremos a comprobar que siempre -de un modo u otro- se genera en los individuos una estructura social en la que los miembros del grupo eligen a un individuo como cabeza de colectivo o líder y le confieren una ascendencia y poder sobre los individuos, convirtiéndolo en el jefe al que seguir, del que acatar y recibir órdenes y al que respetar e incluso admirar<sup>368</sup>. Más próximos en el tiempo, desde la Antigüedad hasta nuestros días, todos nos hemos preguntado -en algún momento de nuestra existencia- y nos hemos sentido atraídos por conocer qué hace diferente a un individuo para que el resto de los miembros del grupo lo secunden en sus decisiones y sus acciones.

Si bien en la Antigüedad, el término de liderazgo no estaba acuñado como lo conocemos actualmente -en las páginas precedentes ya hemos apuntado que el concepto líder es acuñado en 1300 y con posterioridad el de liderazgo en el siglo XIX- no es menos cierto que los filósofos siempre se interesaron -a la hora de reflexionar en torno al gobierno y sus gobernantes- por caracterizar cómo debería ser, mostrarse y actuar el gobernante de una nación, el político-líder. En este periodo de la Historia del Hombre el término liderazgo no existía como tal, pero es aquí en la Antigüedad donde consideramos que se debe situar la génesis del pensamiento en torno al líder y el liderazgo, ya que entendemos que es en esta época cuando los pensadores gestaron las primeras reflexiones en torno al concepto, al debatir y enunciar sus teorías sobre la polis, la política y los diferentes sistemas políticos de la sociedad humana.

Las páginas precedentes nos han permitido conocer el surgimiento del fenómeno del liderazgo desde su acuñación, y también nos han servido para poder comprobar que al hablar de liderazgo nos estamos refiriendo a un concepto que ha suscitado el interés de muchos investigadores desde diversas y variadas disciplinas. En nuestro caso particular, las dos categorizaciones aportadas en el presente trabajo junto

---

<sup>368</sup> En el año 2008, Van Vught presenta una visión del liderazgo antropológica muy interesante que en las páginas siguientes citaremos en este trabajo.



a la enumeración de definiciones que hemos destacado y la revisión realizada a la bibliografía más relevante, nos han ayudado a constatar dos cuestiones: en primer lugar que efectivamente nos encontramos ante un concepto de carácter multidisciplinar como así lo justifican los variados enfoques, teorías, estudios, reflexiones, investigaciones y autores que se han aproximado al estudio del liderazgo buscando una teoría y definición canónica que aun no se ha podido formular; y, además, hemos podido comprobar cómo este carácter multidisciplinar del concepto -justificado con la ingente producción literaria y científica creada en torno él- ha hecho y hace que el investigador se encuentre frente a una materia complicada de acotar, a la hora de establecer una base fundamentada sobre la que erigir el trabajo de investigación.

Las más diversas disciplinas científicas desde la Antropología a la Filosofía pasando por la Politología, la Sociología y la Psicología Social, así como investigadores especializados en Economía y Empresa y *management*, se han interesado por el estudio de este concepto y lo han hecho abordándolo a través de diversos métodos de investigación. Nateral Peral como otros autores consultados, destaca precisamente en su trabajo doctoral "*Percepciones y estilos de liderazgo local en la España democrática*", la riqueza que supone la existencia de abundantes estudios de investigación en torno al concepto de liderazgo, al tiempo que también advierte que esta variedad -tanto de enfoques como de métodos de investigación- es en la mayoría de ocasiones, la principal razón que ha llevado al liderazgo a convertirse en un objeto de estudio difuso, a la hora de establecer sus características y conceptualización, así como complicado de acotar en un marco teórico universal y válido para toda la comunidad científica.

No obstante lo expuesto, cabe destacar que desde finales del siglo XIX hasta nuestros días, el estudio del liderazgo ha ido articulando un marco científico que con el paso del tiempo ha adquirido relevancia, consistencia y entidad, presentando una estructura y sistematización de enfoques, teorías e investigaciones que hace que nos encontremos ante una materia con abundantes estudios desarrollados. Se ha podido comprobar en esta investigación cómo los enfoques y las teorías surgidas guardan en la mayoría de los casos una lógica evolución dentro de las ciencias sociales y se presentan dentro de un orden temporal que conforma un pensamiento científico y multidisciplinar con entidad propia. Ésta ciencia del liderazgo no sólo recoge una extensa nómina de autores y de épocas determinantes en la evolución del estudio del

concepto sino que la visión global adquirida tras su conocimiento, nos posibilita y muestra una imagen panorámica y bastante completa del fenómeno.

Los estudios que se han desarrollado durante la primera mitad del siglo XX han tenido como característica común el análisis de la figura del líder, al entender los investigadores que el fenómeno del liderazgo solo se podía estudiar si se fijaba como objeto de análisis el elemento que lo desarrollaba, en este caso el individuo que ejercía como líder. De este modo, las teorías enunciadas bajo el marco o corriente tradicional del liderazgo estudiaron la figura del líder focalizando fundamentalmente la atención en los intereses de éste, en sus características, en su comportamiento y también en el entorno en el que se encontraba inmerso, dando lugar a tres enfoques teóricos básicos:

- 1) *Enfoque de los rasgos personales*. Estas teorías centraron el estudio del liderazgo en el análisis de las características o atributos personales que poseía el individuo y que lo convertían en líder. El enfoque de los rasgos personales, tal y como veremos a continuación, fijó su origen en los autores del pensamiento clásico, los cuales abordaron la caracterización del liderazgo desde el punto de vista del estudio del gobernante. Estas teorías, que podrían constituir en sí mismas un enfoque clásico del liderazgo, fueron las primeras que se realizaron sobre este fenómeno en la historia de las ciencias sociales y en el Pensamiento Político, siendo la base sobre las que se edificó toda la ciencia creada en torno al liderazgo. Junto a estas teorías clásicas, a finales del siglo XIX se enunciaron dos teorías que se mostrarían como claves en el desarrollo del enfoque de los rasgos personales: la teoría del Gran Hombre de Max Weber<sup>369</sup> y la teoría del líder-héroe de Thomas Carlyle<sup>370</sup>. Ambos autores definieron el liderazgo a través de las características especiales y naturales que presentaba el individuo líder, centrandó su foco de reflexión en el carácter de deidad que se le otorgaba al individuo a través de su carisma. Los planteamientos de ambos sirvieron como fundamento a los estudios que se desarrollaron bajo el enfoque de los rasgos personales, y que tuvieron como referentes destacados a autores como

---

<sup>369</sup> WEBER, M. (1986). *El político y el científico*. Madrid: Alianza Editorial.

<sup>370</sup> CARLYLE, T. (1840). *Los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*. España: Perlado Editorial.

Stogdill<sup>371</sup>, Gibb<sup>372</sup> o McCall y Lombardo<sup>373</sup> entre otros, y consideraron que el liderazgo se hacía presente en aquel ser humano que presentaba una serie de características personales únicas, que lo convertían en líder sobre el resto del grupo.

- 2) *Enfoque conductual*. Los investigadores que estudiaron el liderazgo desde el punto de vista de los rasgos personales se dieron cuenta que dicho análisis no obtuvo conclusiones definitivas. Al analizar el concepto a partir de las características exclusivas que adornaban al líder se llegó a una situación en la que el extenso catálogo de características personales que dibujaban su perfil no podía extrapolarse o categorizarse de una manera objetiva. De este modo, tras comprobar que la teoría de los rasgos no permitía definir claramente el concepto de liderazgo, los investigadores consideraron que sus análisis debían orientarse hacia el estudio de su comportamiento. Con este cambio de enfoque la ciencia centró sus esfuerzos en la definición del fenómeno en función de la conducta que el líder desarrollaba y mostraba, tratando de determinar de este modo, una tipología de líder y enunciar una definición mucho más concreta. Esta corriente de investigación desde el punto de vista conductual se desarrolló durante la década de los años 40 hasta el final de los años 60 y tuvo como investigadores de referencia a autores como Lewin, Lippitt y White<sup>374</sup>; McGregor<sup>375</sup>; las Escuelas de la Universidad de Ohio y de la Universidad de Michigan así como, los estudios de Blake y Mouton<sup>376</sup>.

---

<sup>371</sup> STOGDILL, R.M. (1948). "Personal factors associated with leadership. A survey of the literature" en *Journal of Psychology* 25, pp. 35-71.; y STOGDILL, R.M. (1974). *Op. cit.*

<sup>372</sup> GIBB, C. (1969). "Leadership" citado en LINDZEY, G. & ARONSON, E. (1969). *The Handbook of social Psychology*, 2ª Ed., vol. 4. Reading, MA: Addison-Wesley.

<sup>373</sup> MCCALL, M.W. & LOMBARDO, M.M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives getderailed*. Greenboro NC: Centre for Creative Leadership.

<sup>374</sup> LEWIN, K. & LIPPITT, R. (1938). *An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note*. Sociometry, pp. 292-300.; y LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created *social climates*" en *Journal of Social Psychology*, 10 (2), pp. 271-299.

<sup>375</sup> MCGREGOR, D. (1960). *The human side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

<sup>376</sup> BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1978/1980). *El nuevo grid gerencial*, (Trad. J. Asain). México DF: Diana.

- 3) *Enfoque situacional*. Los investigadores pertenecientes a los anteriores enfoques concluyeron que si los rasgos personales no determinaban de una manera clara el liderazgo, y el análisis del comportamiento del líder tampoco definía o explicaba el fenómeno, el foco de estudio se debería situar en el entorno donde se ejercía el líder así como en la influencia de éste sobre el individuo que lo secundaba. De este modo, los investigadores centraron sus esfuerzos en investigar las variables de situación que podían influir u orientar el estilo de liderazgo en el líder, con el objetivo de definirlo desde su contexto. Bajo este nuevo punto de vista, consideraron que era el entorno quien terminaba por moldear la acción del líder así como por condicionar su comportamiento, su actitud y su modo de ejercer el liderazgo. El enfoque situacional se desarrolló desde finales de la década de los años 60 hasta la mitad de la década de los 80 y tuvo como nombres de referencia a los investigadores Tannenbaum y Schmidt<sup>377</sup>, Fielder<sup>378</sup>, Hersey y Blanchard<sup>379</sup>, Evans y House<sup>380</sup>, Vroom y Yetton<sup>381</sup>, Stinson y Johnson<sup>382</sup>, Kerr y Jermier<sup>383</sup>, Wofford<sup>384</sup> y Yukl<sup>385</sup>.

---

<sup>377</sup> TANNENBAUM, A.S. & SCHMITT, W.H. (1958). "How to choose a leadership pattern" en *Harvard Business Review*, 36, March-April, pp. 95-101.

<sup>378</sup> FIEDLER, F.E. & GARCIA, J.E. (1987). *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley and Sons.; y FIELDER, F.E. (1993). "The Leadership Situation and the Black Box in Contingency Theories" en *Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions*, Martin M. Chemers & Roy Ayman (Comp.). Londres: Academic Press.

<sup>379</sup> HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1969). *Management of Organizational Behavior—Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.; y HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1969). "Life cycle theory of leadership" en *Training and Development Journal*, 23 (5), pp. 26–34.

<sup>380</sup> EVANS, M.G. (1970). "The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship" en *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, pp. 277-298.; HOUSE, R.J. (1971). "A path goal theory of leader effectiveness" en *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-339.

<sup>381</sup> VROOM, V.H. & YETTON, P.W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

<sup>382</sup> JOHANNSEN, R.D., JOHNSON, T.W. & STINSON, J.E. (1976). "Organizational climate and productivity" en *Journal of Management*, 2 (2), pp. 65-70.

<sup>383</sup> KERR, S. & JERMIER, J.M. (1978). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement" en *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, pp. 375-403.

<sup>384</sup> WOFFORD, J.C. (1982). "An integrative theory of leadership" en *Journal of Management*, 8, pp. 27-47.

<sup>385</sup> YUKL, G. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Las teorías enunciadas en cada uno de los tres enfoques se mostraron desde el punto de vista científico como estudios válidos pero incompletos en sus conclusiones, al no poder establecer una definición de liderazgo con carácter universal.

El principal problema que encontraron dichas teorías estribó precisamente, tal y como podremos comprobar en las páginas siguientes, en el hecho de haberse centrado de manera exclusiva en la figura del líder, lo que supuso dejar al margen de los estudios dos cuestiones que con posterioridad se mostraron determinantes a la hora de definir el concepto: el análisis del grupo de seguidores en toda su amplitud y profundidad, así como el análisis de la relación que se establece entre los integrantes de dicho grupo y el líder al que secundan.

Al considerar los estudios como no-concluyentes, a partir de la segunda mitad del siglo XX los investigadores centraron sus análisis no tanto de manera exclusiva en la figura del líder y por tanto en sus intereses, características, comportamientos y entornos sino también tuvieron que centrar su atención en analizar el liderazgo como un hecho relacional dinámico. Hasta ese momento las teorías enunciadas bajo los tres enfoques denominados tradicionales -enfoque de los rasgos personales, enfoque conductual y enfoque situacional- entendieron que la única relación existente entre el líder y sus seguidores se caracterizaba por ser una relación unidireccional y descendente en la que el individuo-líder se erigía en el protagonista del fenómeno del liderazgo y los seguidores eran considerados como un colectivo o una masa uniforme de individuos cuyos intereses, características y particularidades no eran consideradas en las investigaciones. En esta situación, era fácil comprobar como no existía *feedback* entre el líder y los seguidores, lo cual solo propiciaba -habitualmente- relaciones de dominio, de sumisión por parte de los seguidores o en el mejor de los casos, relaciones colaborativas sin tener en cuenta al grupo ni a sus integrantes de una manera individualizada.

Asumiendo esta nueva perspectiva del liderazgo, entendiéndolo como un fenómeno relacional entre el líder y sus seguidores de carácter dinámico y bidireccional, los investigadores tuvieron que centrar su análisis no sólo en la figura del líder sino también en los seguidores y en las relaciones que se establecían entre ambos, así como entre los individuos integrantes del colectivo. De esta manera, el liderazgo comenzó a ser estudiado desde el punto de vista del resultado de un proceso dinámico de relaciones que se establecían entre el individuo que lidera la acción del grupo y los miembros del mismo que han decidido erigirlo como tal. Esto implicaba

para el líder tener que modificar su patrón de comportamiento, dejando al margen las conductas en las que imponía sus reglas y dirigía férreamente al grupo y orientando su acción a influir en los seguidores para motivarles y animarles a contribuir voluntariamente en la consecución de los objetivos grupales o de la organización.

Con este cambio de enfoque nos situamos ante un punto de inflexión en la concepción del liderazgo, ya que se rompe con la idea de considerar el liderazgo como una cuestión que se posee y pertenece al líder como consecuencia de su naturaleza, para pasar a ser considerada como un proceso relacional que incumbe y compromete a todas las partes, tanto al líder como a los seguidores, donde además hay que tener en cuenta el contexto en el que se encuentran inmersos. Se produce una evolución del liderazgo desde el punto de vista del Gran Hombre, donde se entiende que un líder lo es por su naturaleza y características de las cuales proviene la capacidad y facultad exclusiva de dirigir, a una nueva forma de entender el liderazgo en la que éste es una cuestión de todos, tanto del líder como de sus seguidores.

Este nuevo planteamiento supone tener que considerar -a la hora de estudiar el fenómeno- el comportamiento, la actitud y la naturaleza del grupo y de sus integrantes, ya que el análisis de la dinámica relacional entre el líder y los seguidores, obliga a los investigadores a tener en cuenta ya no solo la naturaleza del líder sino también la naturaleza del grupo que lo secunda. Al considerar el liderazgo como una cuestión relacional en la que los dos protagonistas interactúan de una manera activa y dinámica, se tiene que tener en cuenta un nuevo matiz en el modo en el que se confiera al individuo la categoría o consideración de líder ya que, desde este punto de vista, el líder lo es porque el grupo así lo decide y no por sí mismo, lo que implica una ruptura con las teorías tradicionales en las que el líder lo es por naturaleza propia. Aunque es cierto que el líder puede presentar una serie de características que faciliten la posibilidad de alcanzar dicha consideración, la categoría de líder dentro del liderazgo relacional le vendrá dada por los miembros del grupo, los cuales serán los que decidan atribuir al individuo una serie de particularidades y características por las que será considerado finalmente, el líder del grupo. El enfoque de un liderazgo relacional obligó también a los investigadores a dejar de analizar el fenómeno como una relación unidireccional de dominio con carácter vertical y descendente para pasar a ser una relación de influencia bidireccional, en la que los miembros del grupo terminan por seguir al líder cuando éstos llegan a identificarse con él.

Esta identificación de los integrantes del grupo con su líder supone también un cambio de paradigma en el modo de entender el liderazgo ya que bajo esta nueva visión dinámica y relacional se produce una evolución del “yo” encarnado por el líder a la concepción del “nosotros” encarnado por el líder y los seguidores. En este nuevo enfoque se pasa de obedecer o secundar la acción del líder, el cual actuaba desde su “yo” -un yo individual-, a un liderazgo en el que el líder y los seguidores actúan desde un “nosotros”. Este cambio en la forma de entender el liderazgo hace que todas las acciones emanadas del líder sean desarrolladas por el grupo como una cuestión que atañe a los dos actores y que, al hacerla propia, logra que la acción de ambos se desarrolle en una misma dirección hacia la consecución de una misión y visión de la organización.

Este cambio de enfoque aquí expuesto abrió en las ciencias sociales el camino para el estudio del liderazgo de una manera mucho más completa y profunda, lo que implicó un análisis del fenómeno teniendo en cuenta numerosas variables que hasta el momento no se habían considerado y que posibilitaba un acercamiento al liderazgo de una manera mucho más real y ajustada. Así surgió un nuevo marco teórico denominado “Nuevo Liderazgo”, el cual se configuró -sin renunciar a las teorías tradicionales enunciadas- en torno a otros tres enfoques teóricos:

- 4) *Enfoque transaccional*. Los autores que se aproximaron al estudio del liderazgo a partir de la segunda mitad del siglo XX, lo hicieron teniendo en cuenta el carácter dinámico y bidireccional de la relación establecida entre el líder y el seguidor. Las primeras investigaciones desarrolladas bajo este punto de vista entendieron que la relación era un intercambio de intereses mutuo, donde el líder y los seguidores buscaban únicamente el entendimiento y la cooperación para obtener beneficios. Esta relación era meramente transaccional, de tal forma que no existía una implicación comprometida por parte de los dos agentes en la consecución de unos objetivos que se desarrollasen más allá de los beneficios de carácter económico, político o simbólico que podían obtener. Bajo el enfoque transaccional la relación entre el líder y los seguidores se formalizaba y arbitraba a través de un contrato en el cual se acordaban una serie de recompensas, beneficios y penalizaciones para las dos partes. Asimismo a través del contrato o acuerdo se

producía una cesión de poder por parte de los seguidores al individuo-líder, reconociéndole así su liderazgo, el cual era asumido tanto desde un punto de vista organizacional como desde el punto de vista del liderazgo efectivo. La cesión de poder o el reconocimiento de poder en el líder, realizado por cada uno de los integrantes del grupo, hacía que éstos se subordinasen a él, de tal modo que terminaban acatando el liderazgo sin tener posibilidad de participar activamente en el devenir de la organización. El enfoque transaccional tuvo su máximo referente en los trabajos de investigación realizados por autores como Dansereau, Graen y Haga<sup>386</sup>, Hollander<sup>387</sup> así como Bernad M. Bass<sup>388</sup>.

- 5) *Enfoque carismático-transformacional*. Las teorías desarrolladas bajo el enfoque transaccional evolucionaron en su análisis hacia el desarrollo de una revisión contemporánea del modelo de liderazgo carismático formulado por Max Weber a principios del siglo XX y hacia el estudio del liderazgo desde un enfoque transformacional. Los investigadores detectaron que la relación contractual establecida entre el líder y los seguidores trascendía en determinados casos el mero acuerdo de intercambio, comprobando que las dos partes adquirirían un compromiso mayor, con los objetivos a alcanzar por parte de la organización y por sus integrantes. En este punto se detectó que la personalidad o carisma del líder actuaba de manera transformadora en los miembros del grupo, de tal modo que éstos optaban por secundar los objetivos defendidos por el individuo-líder hasta hacerlos propios, lo que convertía el liderazgo en un fenómeno donde todos actuaban en una misma dirección, orientada a hacer realidad la misión y la visión de la organización. La revisión bajo este nuevo enfoque del liderazgo carismático recuperó el estudio del carisma personal no solo desde un análisis de los rasgos de la personalidad del líder sino también desde el

---

<sup>386</sup> DANSEREAU, F., GRAEN, G. & HAGA, W. (1975). "A vertical dyad linkage approach on leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process" en *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp. 46-78.

<sup>387</sup> HOLLANDER, E.P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. New York: Free Press.

<sup>388</sup> BASS, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.



análisis del comportamiento de los seguidores con respecto a éste. De este modo se pasó de entender el carisma como un fenómeno excepcional, a considerarlo como un fenómeno que se podía encontrar en cualquier personalidad y en todos los ámbitos sociales, enfatizando los aspectos racionales del liderazgo carismático por encima de los aspectos irracionales. El estudio incorporó el análisis de los seguidores, así como la misión y la visión de la organización auspiciadas e impulsadas por el líder, al ser considerados elementos clave de investigación, tanto en el liderazgo carismático moderno como en el liderazgo transformacional. Los trabajos realizados por House y Howell<sup>389</sup> y por Conger y Kanungo<sup>390</sup> bajo el nuevo enfoque del liderazgo carismático-transformacional se convirtieron en las investigaciones más representativas de esta nueva corriente de estudio.

- 6) *Enfoque transformacional*. Los estudios que se desarrollaron en la revisión del enfoque del liderazgo carismático sirvieron para sentar las bases sobre las que se desarrollaría un estudio más completo y sistematizado del concepto, denominado enfoque del liderazgo transformacional. Esta visión del liderazgo supuso un paso más en la investigación, al considerar las relaciones dinámicas entre el líder y los seguidores no como un intercambio netamente mercantil sino como una relación transformadora. En ella, ambos agentes (seguidores y líder) adquirirían un compromiso y unían sus intereses y esfuerzos bajo una relación en la que todos ganaban tanto como organización como de forma individualizada al armonizarse los intereses de cada uno de los integrantes del grupo con la misión y visión defendida por el líder. Las teorías desarrolladas principalmente por autores como Burns<sup>391</sup>, Bass<sup>392</sup>,

---

<sup>389</sup> HOUSE, R.J. & HOWELL, J.M. (1992). "Personality and charismatic leadership" en *Leadership Quarterly*, 3, pp. 81-208.

<sup>390</sup> CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N. (1987). "Toward a behaviorad treory of charismatic leadership in organizational setting" en *Academy of Management Review*, 12, pp. 637-647.

<sup>391</sup> BURNS, J. MCGREGOR (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.

<sup>392</sup> BASS, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.; BASS, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3ª Ed.). Nueva York: The Free Press.; BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (2004). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (MLQ – Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.; y también se puede consultar BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (2004). *Multifactor Leadership*

y Kouzes y Posner<sup>393</sup> bajo el enfoque del liderazgo transformacional se convirtieron en la base sobre la que se han fundamentado las investigaciones más novedosas que actualmente se desarrollan en torno al liderazgo y que constituyen el enfoque contemporáneo del mismo.

- 7) *Enfoques contemporáneos*. Durante los años 80 del siglo XX y hasta nuestros días ha surgido una nueva literatura científica que toma como base teórica los estudios transaccionales y transformacionales del liderazgo y que explora el fenómeno desde múltiples y variados puntos de vista. Estas investigaciones se han aproximado al estudio del concepto analizándolo desde el punto de vista andrógino, desde la inteligencia emocional, desde el concepto de cultura desarrollado a través de proyecto de investigación internacional GLOBE, desde el emprendimiento, desde la evolución del hombre, desde el concepto de género a través del cual se ha estudiado las posibles diferencias entre el modo de ejercer el liderazgo los hombres y las mujeres o desde el análisis del sistema de valores. Asimismo y de manera más específica, también se ha estudiado el liderazgo que particularmente se desarrolla en ámbitos como el militar, el deportivo, el cultural, el político, el organizacional o el social. La diversidad de enfoques a la hora de analizar estos nuevos tipos de liderazgo que se han suscitado en la actualidad se corresponde con una variada nómina de autores contemporáneos.

La división de enfoques y teorías aquí presentada se nos muestra como la categorización más exhaustiva que podemos aportar actualmente al trabajo presente, lo que la convierte en la mejor base sobre la que desarrollar nuestro marco teórico. A continuación, desgranaremos en los epígrafes siguientes aquellas teorías y autores que han aportado a la investigación del fenómeno del liderazgo avances relevantes, iniciando nuestra empresa con el enfoque de los rasgos personales y concluyendo con

---

*Questionnaire: Manual and Sampler Set*, 3ª Ed., Redwood City, CA: Mind Garden.

<sup>393</sup> KOUZES, J.M. & POSNER, BARRY Z. (1994). *The leadership Challenge*, 2ª Ed., San Francisco: Jossey-Bass.

aquellas teorías y autores más representativos del enfoque contemporáneo del liderazgo.

### **5.2.1 Visión clásica del liderazgo**

El término liderazgo es, tal y como hemos visto en el capítulo precedente, un concepto relativamente nuevo cuyo estudio se ha comenzado a desarrollar de manera académica en el final del siglo XIX y comienzo del siglo XX. A pesar de ello, el estudio bibliográfico desarrollado en el presente trabajo nos lleva a considerar que la esencia del liderazgo surgió en la Antigüedad, donde los pensadores y filósofos reflexionaron sobre cómo debía ser el Estado y cómo debían ser y comportarse aquellos que lo gobiernan. Aunque los filósofos de la Grecia y Roma clásica no emplearon la palabra “líder” en sus tratados sobre el gobierno de *la polis*, sí que reflexionaron en torno a los individuos que debían gobernarla. Todos los autores de este periodo coinciden en señalar que la tarea de los líderes políticos es mejorar ellos mismos y educar a los hombres para hacerlos mejores, siendo el líder una especie de artista moral que mejora las almas de los ciudadanos al suscitar una admiración que lleva la emulación.

El liderazgo en este periodo de la Historia es considerado como la acción de un líder que es el dirigente, y que como tal es el que iba delante de los demás porque se sentía responsable de ellos y porque en el caso de los líderes políticos, pretendía prestar un servicio a la sociedad y a los ciudadanos de su comunidad. El líder auténtico para los filósofos no era el conductor de totalitarismos sino el dirigente el “guía” o “conductor” de la sociedad. Él era el responsable de dirigir el futuro de la polis y lograr para ella el bien así como hacer de sus comunidades y sus vidas algo mejor.

#### **5.2.1.1 Enfoque presocrático**

En Grecia encontramos el origen del Pensamiento Político y social. Es allí donde se reflexionó por primera vez de una manera académica sobre lo político, entendiendo lo político como todo aquello derivado de *la polis* cuyo significado es ciudad. Para los pensadores griegos al hablar de lo político se estaba hablando de aquello que ocurría en *la polis*, lo cual también implicaba tener en cuenta no solo aquellos aspectos relacionados con el gobierno de la misma sino también la vertiente social que abarcaba todo lo relacionado con los vínculos establecidos entre los propios ciudadanos. Este

planteamiento hacía que lo social siempre quedase incluido en lo político y que los griegos no entendieran nunca la vida humana fuera de la polis, fuera de la “política”.

El concepto de política quedó posteriormente dividido en dos términos: política y social, estableciéndose una diferencia de conceptos que perdurará hasta nuestros tiempos donde lo político se asimiló a todo lo relativo a las formas de gobierno y de Estado -supondría el origen del concepto de política como actualmente la entendemos- mientras que al concepto o idea de “lo social” se atribuiría a todo lo relacionado con los vínculos y relaciones no políticas que se establecían entre los miembros de la comunidad<sup>394</sup>.

Los filósofos presocráticos consideraron el Estado no solo como el garante del bienestar de los ciudadanos sino también como el responsable de garantizar la moral en los individuos. Durante este periodo se entiende que es el Estado quien debía poner los medios para que los individuos lograsen alcanzar la virtud y hacer posible, de este modo, que los ciudadanos rigiesen sus vidas desde la moral. La sociedad en esta época estaba constituida por clases, donde los nobles eran considerados los individuos aptos para poder gobernar al resto de ciudadanos. Ellos encarnaban el ideal de gobernante: hombres héroes dotados de virtud, fortaleza y poseedores de una serie de cualidades morales y espirituales que los convertían en seres superiores al resto de ciudadanos. Este modelo de gobernante o si se nos permite la acotación, perfil de líder, conllevaba una división social insalvable por los individuos ya que las características del gobernante no eran nunca accesibles al hombre ordinario por ser características exclusivas de los nobles. Ningún individuo que perteneciese a una clase social inferior a la nobleza podría acceder al poder y por tanto, podría acceder a liderar el Estado. Con este planteamiento, se ofrecía una visión de la sociedad estratificada por clases sociales, con una élite de individuos que son considerados por los ciudadanos como seres llamados para gobernar y liderar, a la vez que inalcanzables para el resto de mortales. Este gobernante es un líder héroe por las cualidades y virtudes que le adornan.

El filósofo Sócrates da un paso más allá en la idea de Estado y de gobernante y presenta cambios importantes y significativos en su reflexión con respecto a sus predecesores. Para el filósofo la acción del gobernante debe ir encaminada/dirigida a servir al pueblo. Se rompe con la idea de un Estado que legisla y rige únicamente las

---

<sup>394</sup> MARTÍNEZ RODA, F., SÁENZ-DÍEZ, J.I. Y GARCÍA FRAILE, J.A. (1994). *Síntesis de Historia del Pensamiento Político*. Madrid: Editorial ACTAS, p. 18.

vidas de los ciudadanos para que alcancen la virtud y nos encontramos con un Gobierno cuyo deber es el de lograr el bienestar de los ciudadanos, incluso adoptando decisiones que van en contra de sus intereses individuales pero a favor del interés y bien común. Sócrates entiende que la grandeza de un gobernante no es su poder y la satisfacción de sus intereses sino su capacidad de servicio y la capacidad para inculcar en los ciudadanos la justicia, la prudencia y las virtudes más importantes que les provengan el bienestar.

### **5.2.1.2 Platón y el “filósofo-rey”**

El primer gran filósofo del que tenemos un legado completo sobre su pensamiento es Platón. Quizás por este motivo es por lo que su obra y, dentro de ella, su modelo de Estado y de gobernante son tomados como referencia en el mundo académico, sobre todo cuando se trata de abordar los orígenes o el significado de conceptos como política, Estado y gobernante. El arte político o el arte de gobernar está unido -para Platón- a lo racional, al saber y sobre esta idea esencial es sobre la que cimenta un Estado ideal que es gobernado por una grupo de ciudadanos, escogidos para esta función por sus particulares características.

En su obra *La República*, Platón presenta una sociedad perfecta en la que el hombre encuentra las condiciones idóneas para poder alcanzar la felicidad y el grado más alto de sabiduría que su naturaleza le permite. En este Estado ideal, cada individuo posee una serie de talentos naturales que deberá de desarrollar, tanto por su propio beneficio para crecer como individuo como en beneficio del interés general. El desarrollo de las actividades por parte de cada uno de los individuos que conforman la sociedad ideal hará posible alcanzar la armonía y la justicia social, sobre todo cuando cada individuo aporte a la sociedad lo mejor de sí mismo.

Esta concepción del hombre, cuyas cualidades lo determinan y facultan para desarrollar una u otra actividad, conlleva en la sociedad ideal el surgimiento de clases sociales, conformándose el Estado en tres estratos de ciudadanos: los artesanos o clase trabajadora, los auxiliares o clase militar y por encima de todos, en la cúspide de la pirámide social se situarán los guardianes. Para Platón la sabiduría del Estado reside en la reducida clase de los guardianes o gobernantes, mientras que el coraje o valentía del Estado reside en los auxiliares o clase militar y la templanza del Estado reside en

los artesanos<sup>395</sup>. El Estado funcionará justamente<sup>396</sup> y alcanzará la armonía social cuando cada ciudadano se ocupe de la tarea que le corresponde desarrollar sin interferir en la acción de los demás.

Para que el Estado se desarrolle en estos términos, los individuos llamados a gobernar deberán ser hombres inteligentes, fuertes, solícitos al bien del Estado, amantes de él y capaces de anteponer el interés público al suyo propio. Tal y como apunta Platón en *El Político*: “escojan a los de mejor reputación, a los de edad madura, que tengan mujer e hijos, que descendan de una larga línea de antepasados ilustres y virtuosos, y que posean suficientes bienes de fortuna”<sup>397</sup>. Platón defiende que el gobernante debe ser un gobernante que sea educado para gobernar en la armonía, en la Verdad y en el bien. Un individuo tranquilo, meditativo, pasional, capaz de saber combinar sabia y acertadamente la prudencia y a la vez la decisión en el momento adecuado. Un hombre que a la hora de ejercer el poder y el liderazgo no mire por el honor sino que mire sólo por defender la justicia por encima de todo, sabio y conocedor de lo que es bueno para sus conciudadanos. Un perfil de líder con un sentido de Estado manifiesto, cuyo compromiso con éste le empuje a vivir al servicio de sus conciudadanos, persiguiendo como suyo propio el bien del conjunto del Estado y no el de una parte de él. En definitiva traza un guardián del Estado o si se nos permite la acotación, líder, que se corresponde con el del filósofo-líder o como se conoce en la ciencia política, el “filósofo-rey”: “habrá de ser filósofo fogoso, veloz y fuerte por naturaleza quien haya de desempeñar a la perfección su cargo de guardián en nuestra ciudad”<sup>398</sup>. Sólo podrá dirigir el Estado aquel gobernante que sea filósofo porque Platón entiende que son los filósofos, los únicos capaces de descubrir la unidad y verdad en los ciudadanos y en el Estado. Para él, el gobernante filósofo es el único capaz de lograr que cada cual -sea de la clase social que sea- pueda desarrollar el cometido y función que le es atribuida.

Para gobernar serán escogidos aquellos guardianes que desde muy jóvenes se han mostrado sanos y fuertes en cuerpo y espíritu. Al llegar a la edad de treinta años,

---

<sup>395</sup> MARTÍNEZ RODA, F., SÁENZ-DÍEZ, J.I. Y GARCÍA FRAILE, J.A. (1994). *Op. cit.*, p. 21.

<sup>396</sup> Para Platón la acción de un buen gobernante es aquella que logra la justicia en el Estado, siendo el término justicia entendido desde Platón como todo aquello que favorece la estabilidad y el poderío del Estado. La justicia no es sino la salud, la unidad y la estabilidad del cuerpo colectivo. No se trata de una justicia individual sino de una justicia en términos colectivos.

<sup>397</sup> PLATÓN (1998). “El Político” en *Diálogos*, Platón. Madrid: Editorial Gredos, p. 593.

<sup>398</sup> PLATÓN (1999). *La República*. Madrid: Alianza Editorial, p. 154.

si han superado esta primera fase de preparación, serán instruidos en la dialéctica durante los años siguientes -cinco- tras los cuales serán educados en las artes militares por un periodo de quince años. Llegado a la edad de cincuenta años harán de la filosofía su ocupación principal para que cuando les llegue el momento de gobernar sean capaces de hacerlo siempre buscando el interés y beneficio general. Una vez hayan cumplido con su cometido y hayan educado además a sus semejantes en el gobierno del Estado para dejarlos en disposición de tomar el relevo generacional, los gobernantes activos se retirarán a las Islas de Bienaventurados donde, finalmente, morirán<sup>399</sup>.

Durante esta educación, los guardianes deberán mostrar su propio criterio, ser capaces de alejarse de los hechos para poder juzgarlos y discernir entre la bondad y la maldad -entre otras muchas cuestiones- ya que el papel del líder político ideal será saber qué es justo y que no lo es, siendo un buen líder aquel que tiende a la sabiduría y a lo racional y un líder tirano aquel otro que solamente es capaz de regirse por las emociones y pasiones. Si nos fijamos, finalmente, el planteamiento de Platón con el “filósofo-rey” es el de mostrarnos un gobernante paternalista donde toda acción de gobierno gravita sobre el criterio del filósofo-rey que aunque gobierna buscando el interés general, obvia las inquietudes propias de los ciudadanos.

### 5.2.1.3 Maquiavelo y El Príncipe

La concepción del liderazgo expuesto por Nicolás Maquiavelo en el Renacimiento adquiere una nueva visión diametralmente opuesta a la de los clásicos, sentando la base para fundamentar un nuevo corpus teórico del pensamiento político. Con su obra *El Príncipe*, Maquiavelo elaboró un tratado sobre el arte de gobernar en el que mostró las características que configuran el arte del buen gobierno, a través de una reflexión en torno a la política y al poder que fundamentó sobre el curso real de la vida política de la época y no sobre el sistema filosófico desarrollado hasta el momento<sup>400</sup>.

---

<sup>399</sup> MARTÍNEZ RODA, F., SÁENZ-DÍEZ, J.I. Y GARCÍA FRAILE, J.A. (1994). *Op. cit.*, p. 21.

<sup>400</sup> El pensamiento político había sido abordado hasta la aparición de Maquiavelo desde la ética o la metafísica de tal modo que ambos, pensamiento político y metafísica o ética siempre se explicaban relacionados, lo que implicaba que el pensador siempre ofreciera en su reflexión un estado ideal. Maquiavelo irrumpió en el pensamiento político negando toda intención de describir el estado ideal y planteó una reflexión a través del método histórico-deductivo en el que analizando los hechos históricos y los contemporáneos estableció un método de reglas para gobernar. A Maquiavelo no le interesó la teoría abstracta sino que quiso descubrir y ofrecer al pensamiento político del momento los mecanismos necesarios por lo que se rigió la acción política.

Preocupado por la inestabilidad de Italia, después de la expulsión de los Medici y de la instauración de la república de Carlos VIII de Francia, Nicolás Maquiavelo se planteó la necesidad de una regeneración de la situación política italiana impulsando un cambio social que se debía articular a través de la figura de un príncipe, el cual, según su concepción de la política era el único capaz de reunir a su alrededor un cuerpo social de ciudadanos que lo apoyasen a la hora de impulsar dicho cambio. Maquiavelo consideró que en una época de crisis y cambio como el que estaba viviendo su país, el gobierno ideal era la República y la autoridad que debía gobernarla era un príncipe pues en situaciones complicadas lo mejor era que el poder solo quedara en manos de una persona que actuaría como líder e impulsor del cambio.

El liderazgo que presenta Maquiavelo es -como en los anteriores que ya hemos abordado- un liderazgo de carácter individualista, donde la política la ejerce de forma exclusiva un individuo y en el cual los seguidores o los ciudadanos no tienen capacidad de decisión en el gobierno. El líder o príncipe, como él lo denomina, deberá ser un individuo conocedor de los mecanismos que rigen la acción política, con un sentido de Estado, y con capacidad para dirigir el país, y perpetuarse y conservar el poder logrado. Maquiavelo considera que el hombre que gobierne el Estado debe tener unas características extraordinarias poseyendo inteligencia, fuerza, valor, astucia y prudencia para desarrollar su acción política. Un individuo que debe ser capaz de prever además, los movimientos políticos que se producen en su mandato.

El líder de Maquiavelo debe también ser lo suficientemente astuto como para manejar los hilos del poder en su beneficio para su consolidación en su puesto, para lo cual recomienda al líder que no viva de acuerdo a sus más altos ideales morales puesto que bajo su punto de vista, un comportamiento regido por estos altos ideales solo puede arruinarle la posibilidad de consolidarse en el poder. Maquiavelo piensa que el líder debe hacer creer a la sociedad que es un ser adornado de buenas virtudes pero sólo sus más allegados conocerán realmente cómo es. El desarrollo de un comportamiento basado en una doble moral con el fin de hacer creer a los ciudadanos una imagen de político comprometido y después imponer la Ley en su beneficio es aceptada en el modelo de liderazgo de Maquiavelo. De este modo el pensador justifica la inmoralidad en el príncipe como medida para perpetuarse en el poder y dirigir a sus súbditos hacia los objetivos de poder establecidos, de tal modo que si para tener el poder hace falta ser inmoral, se es. La inmoralidad es vista por Maquiavelo como un mal menor puesto que todo esfuerzo por retener el poder siempre es bienvenido. No



obstante considera que la inmoralidad solo la debe ejercer el líder y no debe extenderse en la sociedad ya que si se extiende de forma generalizada entre los ciudadanos, puede abocar al Estado a un conflicto grave, incluso hasta la destrucción.

Además de todo lo apuntado, el líder o príncipe que dibuja Maquiavelo debe poseer una fuerza en el carácter notoria que lo hagan admirable a sus súbditos y tiene que poseer una capacidad de acción y poder de decisión inquebrantable para lograr sus propios fines. En definitiva debe ser un líder ambicioso tanto para poseer el poder y retenerlo, hasta el punto de instaurar el uso de la fuerza y la coacción si fuese preciso, como para ejercerlo. Un liderazgo que según Maquiavelo no sería otra cosa que el conjunto de capacidades, habilidades y acciones del príncipe/líder orientadas a la adquisición y consolidación del poder.

#### **5.2.1.4 Max Weber y Thomas Carlyle: Teoría del gran Hombre**

El enfoque clásico del liderazgo lo completamos con las dos primeras grandes teorías que sobre el liderazgo aparecen en el siglo XIX: la teoría del Gran Hombre enunciada por Max Weber y la teoría del líder-héroe de Thomas Carlyle, y sobre las cuales se cimentan las teorías desarrolladas con posterioridad bajo el enfoque tradicional.

Ambas teorías toman como hipótesis de investigación la premisa que considera que un líder *nace no se hace*, con lo que los investigadores entendieron que al hablar de líderes no nos encontrábamos ante una persona común “*sino que la naturaleza de sus atributos lo sitúan en una posición emergente respecto al resto de los mortales*”<sup>401</sup>. El fenómeno del liderazgo surge aquí y se explica como una realidad interconectada con los rasgos y características especiales que adornaban la figura del líder, sugiriendo una visión del mismo como la de un individuo todopoderoso. Este modo de ver al líder y consecuentemente su acción de liderar fraguó en la denominada “*teoría del gran hombre*” la cual se configuraría como una de las piedras angulares de las concepciones tradicionales del liderazgo, tanto de las académicas como de las populares.

La esencia de la teoría del “*gran hombre*” encuentra su origen en los escritos filosóficos de Platón y su “filósofo-rey” pero su desarrollo y su articulación lo encontramos tal y como hemos apuntado, en las investigaciones realizadas por el

---

<sup>401</sup> MOLERO, F. (2011). “La investigación del liderazgo” en *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*, F. Molero y J.F. Morales (Coords.). Madrid: Alianza Editorial, pp. 22 y ss.

historiador escocés Thomas Carlyle, y el filósofo y politólogo alemán, Max Weber. Ambas teorías nos presentan una definición del liderazgo que se explica exclusivamente desde el líder sin atender a los seguidores, ya que nos muestra un líder cuya posición de poder viene dada de forma individualizada por el uso privativo que éste hace de sus cualidades -consideradas innatas- lo que lo convierten en un individuo apto para dirigir, gestionar y motivar al resto de la población.

#### 5.2.1.4.1 Thomas Carlyle: el líder héroe

El historiador escocés Thomas Carlyle<sup>402</sup> nos plantea desde una posición normativa un líder que es un héroe y que por ello se convierte en el agente principal del cambio político, moral y social. Carlyle entiende que hay hombres que nacen para alcanzar grandes objetivos y liderar grandes retos, capaces de cambiar el curso de la Historia y cualificados para perseguir siempre el bien común de sus seguidores con acciones moralmente buenas.

Estos hombres-líderes son poseedores de cualidades únicas y exclusivas que los sitúan frente a los demás con un halo de divinidad lo cual los hace inalcanzables para el común de los mortales. Son líderes a los que no se les cuestiona su liderazgo porque a la vista de todos se muestran objetivamente grandes debido a las cualidades que poseen y que los convierten en únicos<sup>403</sup>. Carlyle considera que el líder es un hombre-héroe “*verdaderamente grande*”<sup>404</sup> que se muestra como “*el salvador indispensable de su época, el rayo sin cuya chispa jamás hubiera ardidido el combustible*”<sup>405</sup>. Con esta visión del líder, el historiador considera que la Historia del mundo no es otra cosa que “*la biografía de los grandes hombres*”<sup>406</sup> de tal modo que es a través de ellos y su historia personal como se puede comprender el devenir de la Humanidad, dicho con sus elocuentes palabras:

---

<sup>402</sup> En su conferencia sobre “*Héroes y culto al héroe*”, pronunciada en mayo de 1840, Carlyle declaró que “*la Historia Universal, la historia de lo que el hombre ha conseguido en este mundo, es en el fondo, la Historia de los Grandes Hombres que han trabajado aquí*”. Véase en CARLYLE, T. (1840). *Op. cit.*, p. 3.

<sup>403</sup> NATERA PERAL, A. (1998). *Op. cit.*, p. 25.

<sup>404</sup> SANCHO ANDRÉS, E. (2012). *Op. cit.*, p. 23. Tomado del trabajo de CARLYLE, T. (1840). *Op.cit.*

<sup>405</sup> SANCHO ANDRÉS, E. (2012). *Op. cit.*, p. 23. Tomado del trabajo de CARLYLE, T. (1840). *Op.cit.*

<sup>406</sup> SANCHO ANDRÉS, E. (2012). *Op. cit.*, p. 23. Tomado del trabajo de CARLYLE, T. (1840). *Op.cit.*

*“la Historia Universal, la historia de lo que el hombre ha logrado en el mundo, es en el fondo la Historia de los Grandes Hombres (...) Ellos fueron los líderes de hombres: los grandes; los modeladores y, en un sentido amplio, los creadores (...) Todas las cosas que vemos que se han logrado en este mundo son propiamente el resultado material o la incorporación práctica de pensamientos que moraban en los Grandes Hombres (...) Puede que sea justo considerar el alma de la historia como la historia de estos hombres (...)”*<sup>407</sup>.

La Historia de la Humanidad transcurre, por tanto, bajo la tutela de grandes hombres, convirtiéndose ellos en la piedra nuclear sobre la que se han vertebrado las grandes comunidades humanas. El modelo de gran hombre presentado por Carlyle está “dotado de atributos mágicos”<sup>408</sup> y no ejerce su liderazgo de manera descarnada pese a ser considerado un ser superior. Este líder no es -a pesar de sus cualidades- un héroe absoluto y ejerce un poder que “debe necesariamente ser moral”, ya que para él la gran cuestión a la hora de decidir y ejercer el liderazgo radica en distinguir el bien y el mal, entre lo que “debes” y lo que “no debes” hacer. Como se puede fácilmente concluir, el líder de Carlyle enraíza directamente con el “filósofo-rey” de Platón y se convierte además en un anticipo del enfoque ético-humanista del liderazgo que actualmente se desarrolla<sup>409</sup>.

#### **5.2.1.4.2 Max Weber: el Gran Hombre**

Como hemos apuntado anteriormente, el otro investigador referente en el desarrollo de la teoría del “gran hombre” fue el filósofo y politólogo Max Weber. Para él, el líder es percibido como alguien que está internamente llamado a ser conductor de hombres, de tal modo que quienes le prestan obediencia, lo hacen no porque lo mande la costumbre o una norma legal sino porque creen en el líder. Los individuos ven al líder como un hombre dotado de unas cualidades que lo hacen diferente al grupo, de forma que se entregan a él porque ven un hombre con cualidades sobrenaturales, supra-humanas o específicamente excepcionales. Esta serie de rasgos o cualidades son entre otras, la capacidad de decisión y gestión, la intuición, la imaginación, la inteligencia y

---

<sup>407</sup> Cita tomada del trabajo de NATERA PERAL, A. (1998). *Op. cit.*, pp. 45-46, a partir del libro de T. Carlyle (1840). *Los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*. España: Perlado Editorial.

<sup>408</sup> SANCHO ANDRÉS, E. (2012). *Op. cit.*, p. 24. Tomado del trabajo de T. Carlyle (1840). *Los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*. España: Perlado Editorial.

<sup>409</sup> SANCHO ANDRÉS, E. (2012). *Op. cit.*, p. 24. Tomado del trabajo de T. Carlyle (1840). *Los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*. España: Perlado Editorial. *Ibidem*.

el carisma siendo esta última, el carisma<sup>410</sup>, la cualidad sobre la que gravita la reflexión de Weber y da nombre al llamado liderazgo carismático<sup>411</sup>. Para Max Weber el liderazgo carismático es encarnado por aquel individuo que posee una cualidad de carácter individual -carisma- por virtud del cual aquella persona que lo posee es considerada por sus seguidores un ser superior al resto del grupo<sup>412</sup>.

En Weber el carisma se fundamenta en dos ejes principalmente, lo extraordinario del líder carismático y el reconocimiento que recibe el líder de sus seguidores, definiendo este concepto del siguiente modo:

*“Debe entender por carisma la cualidad que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas -o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequible a cualquier otro-, o como enviados de dios, o como ejemplar y en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder. El modo como habría de valorarse “objetivamente” la cualidad en cuestión, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto pues lo que importa es como se valora “por los dominados” carismáticos, por los adeptos”<sup>413</sup>.*

El surgimiento de líderes carismáticos se muestra por tanto como un fenómeno excepcional que se podía dar en contadas ocasiones, solo cuando surgían líderes extraordinarios. Estos líderes eran individuos alejados de lo común, lo ordinario e incluso lo humano lo que les permitía ejercer una dominación sobre sus seguidores entendida por Weber como una dominación carismática *“específicamente irracional”<sup>414</sup>* que hacía que los seguidores acatasen los mandatos del líder, al mismo

---

<sup>410</sup> El concepto de carisma en griego significa encanto, gracia, gozo, festividad, don, favor, mérito, veneración y en latín el término significa gracia divina, don, quedando relacionado directamente con el concepto de sagrado.

<sup>411</sup> WEBER, M. (1986). *Op. cit.*, p. 86.

<sup>412</sup> Weber señalaba la existencia de tres tipos de autoridad legítima: la autoridad racional, que está basada en las leyes y es propio de los sistemas democráticos; la autoridad tradicional, basada en el respeto a las costumbres existentes que es propia de las monarquías, y finalmente, la autoridad carismática, que es inestable por naturaleza y se acaba convirtiendo con el tiempo en una de las dos anteriores. La autoridad carismática está basada en una cualidad extraordinaria que tiene una persona en virtud de la cual se le considera en posesión de fuerzas *“sobrenaturales”* y produce el *“reconocimiento”* o seguimiento incondicional por parte de los seguidores. Por otra parte, si acudimos al Diccionario de la Real Academia Española (DREA) éste define carisma como el *“don que tienen algunas personas de atraer o seducir por su presencia o su palabra”*. Esta definición recoge muy bien lo que la mayoría entiende por carisma. En el ámbito del liderazgo, esta palabra se utiliza para describir a ciertos líderes que son capaces de ejercer una influencia extraordinaria sobre sus seguidores y sobre la sociedad.

<sup>413</sup> WEBER, M. (1993). *Economía y sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica, p. 193.

<sup>414</sup> WEBER, M. (1993), *op. cit.*, p. 195.

tiempo que con su acatamiento reconocían el poder líder. La relación de dominación que se establece entre el líder y los seguidores es una relación de entrega de estos últimos con una obediencia incondicional<sup>415</sup> hacia el individuo líder de tal modo que lo que realmente acaba por definir al líder carismático no es tanto las cualidades extraordinarias como el reconocimiento del líder por parte de los seguidores y cómo éstos lo perciben. Para él lo importante en su modelo de liderazgo es esta relación entre líder y seguidores. No obstante, Weber dibuja un líder cuyas características más relevantes deben ser la fuerza física, el valor, la fuerza psíquica, una actitud ética y un comportamiento ejemplar. El individuo líder debe mostrar pasión por las nobles causas que lo empujan a ejercer el liderazgo, pero dicha pasión y el desarrollo de su acción política debe siempre realizarse con mesura y con una amplitud de miras que posibilite que su liderazgo se caracterice por una toma de decisiones desde la distancia, la tranquilidad, e incluso la frialdad, si fuese necesario, para que cualquier acción de gobierno sea adoptada de una manera adecuada.

### **5.2.2 Enfoque de los rasgos personales del liderazgo**

Las teorías del liderazgo enunciadas por Thomas Carlyle y por Max Weber centraron su estudio en el líder, considerando que un individuo llegaba a ejercer el liderazgo porque poseía una serie de cualidades que lo convertían -a los ojos de sus seguidores- un héroe o bien un gran hombre. Ambos teóricos, tal y como hemos podido comprobar, situaron el foco de sus investigaciones de forma exclusiva en el individuo, dejando al margen de la investigación, el comportamiento de los seguidores y con ello sus intereses, inquietudes incluso su relación con el propio líder.

Las dos teorías de Carlyle y Weber se convirtieron en el marco teórico sobre el que se fundamentaron las nuevas investigaciones que en torno al liderazgo se realizaron en este periodo y que centraron su análisis en las características personales de los líderes. Esto hizo que el estudio del liderazgo siguiese desarrollándose -en una línea continuista con el enfoque adoptado por los autores anteriores- desde una perspectiva individualista, al considerar que el fenómeno se debía seguir estudiando

---

<sup>415</sup> Existen tres tipos puros de legitimidad o dominación legítima: la racional, la tradicional y la carismática. La autoridad racional es una autoridad legal basada en la legalidad escrita previamente estipulada; la autoridad tradicional está legitimada por la tradición y la autoridad carismática es la entrega extraordinaria a una persona por su santidad, heroísmo o ejemplaridad.

exclusivamente desde el análisis de las principales características y habilidades que distinguían a los grandes líderes. Estas investigaciones pretendieron no sólo determinar las particularidades del líder sino configurar un modelo objetivo de liderazgo cuyos resultados se pudiesen extrapolar para comprobar si las características halladas en la personalidad del líder podrían darse o reproducirse en otros individuos con una personalidad -potencialmente- de liderazgo.

Uno de los investigadores que destacaron en este enfoque del liderazgo fue Stogdill<sup>416</sup> el cual comprobó, a través de dos estudios desarrollados en el año 1948 y en el año 1974, que los líderes estudiados bajo el enfoque de los rasgos personales repetían una serie de características personales y habilidades que determinaban un perfil de líder concreto. Stogdill concluyó a través de sus estudios que los individuos líderes analizados presentaron una serie de características relacionadas con su capacidad (inteligencia, vigilancia, facilidad verbal, originalidad, juicio); con su rendimiento (capacidad académica, conocimiento, realizaciones atléticas); con su responsabilidad (confiabilidad, iniciativa, persistencia, agresividad, confianza en sí mismo, deseo de destacarse); con la participación en el entorno en el que se encuentran inmersos (actividad, sociabilidad cooperación, adaptabilidad, humor) y, finalmente, con su posición socioeconómica y popularidad (estatus) además de su situación (nivel mental, status, técnicas, necesidades e intereses de los adeptos entre otras cuestiones).

Sintetizando esta categorización hasta llevarla a una enumeración de rasgos más concreta, desde el punto de vista de Stogdill, se podría considerar que existen diez rasgos y características que definen al líder: tener capacidad para influir en el comportamiento de los seguidores y para estructurar los sistemas de interacción social a la hora de lograr los objetivos fijados; tener iniciativa para dirigir o liderar causas sociales/grupales; ser responsable para dirigir al grupo hacia la consecución de los objetivos; tener valor para asumir riesgos; ser original para resolver los problemas que puedan surgir; tolerar el estrés interpersonal al que se somete el líder; tener capacidad suficiente para tolerar la frustración y los problemas que puedan surgir en el logro de los objetivos; tener confianza en sí mismo y poseer un claro sentido de la identidad personal; mostrarse como un líder con vigor y persistencia para alcanzar los objetivos

---

<sup>416</sup> Los dos estudios realizados por Stogdill investigando el liderazgo desde el punto de vista del análisis de los rasgos personales son los siguientes: STGODILL, R.M. (1948). "Personal factors associated with leadership. A survey of the literature" en *Journal of Psychology* 25, pp. 35-71.; y STOGDILL, R.M. (1974). *Op. cit.*

del grupo y finalmente, ser consecuente con las decisiones adoptadas en el ejercicio de su liderazgo<sup>417</sup>.

El estudio del liderazgo a través del análisis de los rasgos personales fue investigado, además, por otros autores como Gibb<sup>418</sup> quien realizó en el año 1969 otro estudio de los rasgos, determinando y concluyendo que aquellos rasgos que caracterizaban básicamente a los líderes eran la extraversión, la inteligencia, la empatía y la dominancia. Más reciente en el tiempo, en el año 1982, encontramos el estudio que desarrolló Bass<sup>419</sup> y que le sirvió para determinar el perfil de lo que él dio en llamar los “*líderes naturales*”. Para este autor las cualidades del líder desde el enfoque de los rasgos se podrían resumir en tres grandes bloques:

- (a) las relacionadas con la inteligencia, como la capacidad de decisión, grandes conocimientos especializados, fluidez verbal o “*juiciosidad*”;
- (b) las relacionadas con la “*personalidad*”, como la capacidad de adaptación a diferentes roles o situaciones, la creatividad, la integridad personal, la confianza en sí mismo y el control emocional; y

---

<sup>417</sup> Bass junto a Stogdill en un trabajo firmado en el año 1990 por el primero estableció que el enfoque de los rasgos personales se desarrolló en dos periodos de tiempo divididos entre 1904-1947 y 1948-1970. Durante el primer periodo (1904-1947) el análisis de los rasgos personales que podían caracterizar al líder se realizaron mediante diversos métodos de estudio que fueron desde la observación de la conducta del grupo, al modo en el que se comportaban los votantes, la clasificación que de líderes realizaban observadores expertos o bien la selección de individuos que ocupaban posiciones de liderazgo, análisis de biografías y estudios de caso así como enumeración de rasgos que eran considerados esenciales para el liderazgo. Las conclusiones globales que se pudieron extraer de este tipo de trabajos dibujaron un perfil de líder que se mostraba como un individuo con capacidades superiores a las del grupo en inteligencia, responsabilidad, sociabilidad, iniciativa, persistencia, autoconfianza, eficacia, cooperatividad, capacidad de adaptación y facilidad de expresión verbal. Se caracterizaba además por ser habitualmente un individuo original, popular, sociable, con capacidad de juicio, autosuficiente y con control emocional. En función de estas características, Bass determinó una serie de factores que quedaban asociados al liderazgo bajo los epígrafes de capacidad (inteligencia, presteza, facilidad verbal, originalidad y discernimiento); logro (escolaridad, conocimiento y habilidad atlética); responsabilidad (confianza, iniciativa, persistencia, acometividad, autoconfianza y deseo de superación); participación (actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, humor); status (posición socio-económica, popularidad) y finalmente, situación (nivel mental, estatus, habilidades, intereses de los seguidores, objetivos a conseguir). El segundo periodo en el que se desarrolló el enfoque de los rasgos (1948-1970) amplió el número de variables a tener en cuenta a la hora de analizar las características que podían delinear el dibujo del líder, incluyendo técnicas de incidentes críticos, escalas ancladas conductualmente o bien, diferenciales semánticos. Véase BASS, B.M. (1990). *Op. cit.*

<sup>418</sup> GIBB, C. (1969). “Leadership” citado en *The Handbook...* *Op. cit.*

<sup>419</sup> BASS, B. (1982). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, Nueva York, Free Press, pp. 75-76, citado en la obra de NATERA PERAL, A. (1998). *Op. cit.*, p. 34.

Stogdill y Bass tras revisar la diversidad de definiciones existentes (incluyendo a las anteriores), establecen las siguientes categorías: como foco o centro del cambio, actividad y proceso del grupo; como personalidad y sus efectos; como el arte de inducir obediencia; como ejercicio de influencia; como acto o conducta; como forma de persuasión; como relación de poder; como instrumento para que el grupo logre sus metas y/o satisfaga sus necesidades; como un efecto de la interacción y de la acción del grupo; como rol diferenciado y como iniciación y mantenimiento de la estructura de rol. Stogdill y Bass también se recoge de forma ampliada en GARCÍA SAIZ, M. (1999). *Op. cit.*, pp. 3-6.

(c) las relacionadas con el trato hacia las personas, como la “sociabilidad”, el tacto o diplomacia, la persuasión y la capacidad para ganarse la cooperación de otros.

Otros autores como McCall y Lombardo<sup>420</sup> concluyeron en el año 1983 que las características o los rasgos personales que determinaban el éxito o fracaso de un líder eran fundamentalmente cuatro: la estabilidad emocional y la compostura, sobre todo en condiciones de estrés, puesto que el líder se mostraba como un individuo de comportamiento calmado, seguro y previsible; la asunción de responsabilidades, ya que eran individuos capaces de reconocer los errores en el ejercicio del liderazgo; las habilidades interpersonales, pues se pudo observar cómo aquellos líderes destacados lo eran porque establecían relaciones con sus seguidores -positivas- capaces de lograr que éstos secundaran la acción del propio líder sin necesidad de aplicar medidas de fuerza o coercitivas y finalmente, la formación intelectual, concluyendo que los líderes estudiados eran individuos con un amplio bagaje formativo que les posibilitaba comprender una amplia gama de áreas de conocimiento.

En el año 1992, Yukl y Van Fleet<sup>421</sup> también estudiaron el liderazgo desde el enfoque de los rasgos personales en una nueva investigación fundamentada sobre el estudio realizado por Gibb. Para ambos autores, los rasgos y habilidades que determinaban el perfil del líder fueron esencialmente la orientación de y hacia los objetivos, la capacidad de ser asertivo, la confianza en sí mismo, la asociación, la energía, la integridad, la madurez, la decisión, la persistencia, la seguridad, los rasgos cooperativos, la capacidad de trabajar bajo presión y su tolerancia al estrés, así como las habilidades relacionadas con la inteligencia, las habilidades conceptuales, la creatividad, los dotes comunicativos, la diplomacia y la discreción, las habilidades sociales, la persuasión, el pensamiento organizado y el reconocimiento de los logros individuales y grupales.

El estudio del liderazgo desde el enfoque de los rasgos personales suscitó el interés de otros autores<sup>422</sup> que aunque realizaron el esfuerzo por identificar los rasgos

---

<sup>420</sup> MCCALL, M.W. & LOMBARDO, M.M. (1983). *Op. cit.*, citado en PARIENTE FRAGOSO, J.L. (2009). *Op. cit.*

<sup>421</sup> YUKL, G. & VAN FLEET, D. (1992). “Theory and resarch on leadership in organizations” en *Handbook of industrial and organizational Psychology*, Michigan: Consulting Psychologists Press, pp. 147-197. También se puede consultar YUKL, G. (1981). *Leaderships in organizations*. Englewood Clifs, NJ: Prentice Hall.

<sup>422</sup> La mayoría de las lecturas realizadas para la elaboración de este marco teórico han destacado como trabajos más determinantes en la investigación del liderazgo desde el enfoque de los rasgos los realizados por Stogdill, Bass, Yukl y los investigadores McCall y Lombardo. No obstante hay que destacar que en estas lecturas también hemos encontrado referencias bibliográficas de otros trabajos en torno al liderazgo basado en el enfoque de los rasgos



personales extraordinarios que caracterizaban y determinaban al líder, aplicando en sus estudios el uso de cuestionarios, test psicológicos, análisis de datos biográficos o el diseño de situaciones experimentales, ninguno de los trabajos desarrollados -incluidos los realizados por Stogdill, Bass, Yukl o McCall y Lombardo- resultaron del todo concluyentes. La comparación entre ellos demostraba que existían grandes diferencias a la hora de determinar los rasgos concretos que eran atribuibles a los líderes y se detectó que los resultados obtenidos variaban considerablemente en función de la situación que servía de referencia, lo que complicaba la posible creación de un canon teórico sobre el concepto de líder y el de liderazgo desde el enfoque de los rasgos personales.

Autores como Pervin, el propio Yukl junto a Van Fleet, Sánchez Santa-Bárbara y Rodríguez Fernández<sup>423</sup> analizaron los estudios desarrollados y las conclusiones obtenidas en dichas investigaciones, realizando críticas diversas a la metodología de estos estudios en las que adujeron que la disparidad de resultados surgida entre ellas era debido -fundamentalmente- a una serie de cuestiones: la falta de exactitud a la hora de definir el rasgo analizado, una falta de correlación entre los rasgos analizados y las situaciones de éxito de los líderes poseedores de dichos rasgos, la falta de categorización de los propios rasgos que hacía que se incurriese en un falta de rigor y claridad en la enumeración de los mismos y, finalmente, la dificultad para poder establecer una comparación entre los resultados obtenidos, los rasgos característicos del modelo de líder hallado y los diferentes tipos de los líderes existentes.

En la misma línea de las reflexiones aquí expuestas, investigadores como Natera Peral coinciden también con los autores anteriormente mencionados y

---

personales los cuales citamos a continuación: GALTON, F. (1869/1998). *Hereditary genius: An inquiry into Its laws and consequences*. London: Thoemmes/Maruzen.; KIRKPATRICK, S. & LOCKE, E. (1991). "Leadership: Do traits matter?" en *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 48-60.; LORD, R., DE VADER, C. & ALLIGER, G. (1986). "A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures" en *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 402-410.; MANN, R.D. (1959). "A review of the relationships between personality and performance in small groups" en *Psychological Bulletin*, 56(4), pp. 241-270.; y KOUZES, J.M. & POSNER, B.Z. (2003). *The leadership practices inventory (LPI): Leadership Development Planner*, 3ª Ed. Estos últimos autores desarrollaron un instrumento "The Leadership Practices Inventory" con objeto de preguntar a las personas, de una lista de características comunes a los líderes, cuáles de ellas, en su experiencia como seguidores, serían las siete que más admiraban y que estarían dispuestas a seguir gustosamente. Después de veinte años de investigaciones y encuestar a 75.000 personas, llegaron a la determinación que las siete características eran: honestidad, ver hacia adelante, ser competente, inspirador, inteligente, justo y tolerante.

<sup>423</sup> PERVIN, L. (1984). *Personality*. Nueva York: Wiley.; YUKL, G. & VAN FLEET, D. (1992). *Op. cit.*; SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, E. (1996). "Estilos de dirección en la Administración Pública" en *Los recursos humanos en las administraciones públicas*, A. Rodríguez Fernández. Madrid: Tecnos, pp. 395-423. Y también, SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, E. (1998). "Liderazgo y estilos de dirección" en *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones* en A. Rodríguez Fernández. Madrid: Pirámide, pp. 153-166.; RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (1998). "Paradigmas y modelos técnicos en psicología del trabajo y las organizaciones" en *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* en A. Rodríguez Fernández. Madrid: Pirámide, pp. 51-70.

considera que el fracaso de las investigaciones en torno al liderazgo desde el enfoque de los rasgos fue debido no sólo por no tener en cuenta el impacto de las situaciones en las que se daban los rasgos definitorios del liderazgo sino también por la ambigüedad -como hemos destacado- en la definición de los propios rasgos y en la importancia que se prestaba a los mismos. De igual modo, otro investigador como Delgado Fernández apunta en la misma dirección, destacando en sus reflexiones que *“la lista de rasgos potenciales a tener en cuenta puede llegar a ser tan larga que resultará harto difícil determinar la conexión entre un rasgo determinado y el mayor o menor éxito de un líder”*<sup>424</sup>. Hemphill nos advierte como corolario -dando un paso más allá y avanzando el enfoque de futuras líneas de investigación- que tras estos estudios desde el enfoque de los rasgos personales se puede concluir que *“no hay líderes absolutos, pues el liderazgo eficaz debe tener presente siempre las exigencias específicas impuestas por la naturaleza del grupo que ha de ser dirigido (...) para comprender el liderazgo necesitamos mucho más que aislar ciertos rasgos de la personalidad”*<sup>425</sup>.

Como hemos podido comprobar, podemos concluir que si bien el análisis del liderazgo a través de los rasgos sirvió para sentar las bases del corpus teórico moderno sobre este fenómeno, este enfoque no obtuvo resultados concluyentes con los que determinar de una manera clara y objetiva lo que es un líder y cómo es o se define el concepto de liderazgo. El enfoque de los rasgos personales dio paso en las posteriores décadas a un cambio y una evolución en el análisis e investigación del concepto ya que los investigadores decidieron variar el foco de análisis sobre el objeto de estudio. De este modo, se decidió pasar de enfatizar y centrar los esfuerzos de la investigación en el análisis de las características personales de los líderes a estudiar el comportamiento del líder. Con este nuevo enfoque se evolucionó de una visión individualizada del líder a estudiar el liderazgo teniendo en cuenta otras variables que también influyen en el modo de ejercerlo y lo que se convertirá en el objeto de estudio del enfoque situacional del liderazgo, las cuales son las siguientes: el comportamiento del líder, las relaciones que se establecen entre el líder y los seguidores y, por otro lado, el análisis del contexto en el que se encuentra ambos agentes.

---

<sup>424</sup> DELGADO FERNÁNDEZ, S. (2004). *Op. cit.*, p. 10.

<sup>425</sup> SANCHO ANDRÉS, E. (2012). *Op. cit.*, p. 25.

### 5.2.3 Enfoque conductual del liderazgo

La falta de conclusiones definitivas en las investigaciones que sobre el liderazgo se realizaron desde el punto de vista de los rasgos personales del individuo hizo que durante la década de los años 40 y hasta el final de los años 60, los investigadores desarrollaran una nueva línea de estudio denominada enfoque conductual del liderazgo que se centró en el comportamiento del líder, tanto de forma individual como con respecto a sus seguidores. De esta manera, el liderazgo ya no se definió conforme a una cuestión de personalidad, excepcionalidad o carisma del líder -tal y como ocurría en el enfoque de los rasgos personales- sino que se definió en función de su comportamiento pasando de la idea esencial de *“el líder nace, no se hace”* a la idea de *“el líder se hace a sí mismo”*.

El enfoque del liderazgo conductual no buscó como en el anterior enfoque determinar un catálogo de características particulares a través de las cuales se definía al líder sino que centró el análisis en las conductas y los comportamientos de éste a la hora de ejercer su poder y desarrollar su liderazgo en el grupo. De este modo, se analizó a través de esta nueva corriente de investigación el impacto que el comportamiento del líder podía tener en los propios seguidores, produciéndose además con ello una evolución en el estudio del fenómeno ya que se pasó de unos estudios centrados en el líder a unas investigaciones donde se tuvo en cuenta a los seguidores y las relaciones que se establecieron entre el líder y los miembros del grupo.

Los modelos de estudio desarrollados desde este enfoque dieron como resultado diversas líneas de investigación que pretendieron identificar las conductas de los líderes y cómo éstas eran consideradas ejemplos de estilos de liderazgo. Todos ellos, fundamentaron su estudio y reflexión en la existencia y el hallazgo de comportamientos específicos de liderazgo con el objetivo de encontrar -desde el punto de vista normativo- aquellos patrones de conducta más eficaces y beneficiosos para el rendimiento del grupo/organización y, por ello, para el ejercicio de un liderazgo eficaz. Aunque los estudios tomaron distintas ópticas, todos obtuvieron resultados muy similares.

El hallazgo más significativo al que llegaron las investigaciones conductuales fue el reconocimiento de la existencia de dos dimensiones presentes en la conducta de un líder, que ordenaron el liderazgo en dos categorías: el liderazgo que centró su acción en el cumplimiento de los objetivos y que fue denominado liderazgo

“orientado al cumplimiento de las tareas” y el liderazgo que centró su acción en lograr unas óptimas relaciones personales con los miembros del grupo, llamado liderazgo “orientado a las relaciones personales”. La línea de investigación en torno al comportamiento del líder orientado hacia las tareas proporciona al líder y al grupo una dirección clara para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en la organización. En cambio, la línea de investigación basada en la acción del líder orientada hacia las relaciones personales centra su acción en preocuparse por el bienestar, por las necesidades y por la satisfacción de sus seguidores. Este tipo de liderazgo si bien se sigue situando el foco de estudio en la figura del líder, se comienza a tener en cuenta tanto las inquietudes como los intereses de los miembros del grupo en contraposición al liderazgo estudiado desde el punto de vista de los rasgos, donde el líder era analizado de forma exclusiva e individualizada sin tener en cuenta en ningún caso a sus seguidores y las inquietudes, los intereses y las relaciones que se establecían entre ellos.

Si bien cualquiera de las dos dimensiones encarnan dos formas de liderazgo conductual, se puede considerar que el estilo de liderazgo conductual óptimo sería aquel que considera que el líder es más eficaz, en la medida en que logra aunar en el ejercicio de su liderazgo ambas conductas/dimensiones<sup>426</sup> -la de “orientación hacia las tareas” y la de “orientación a las relaciones personales”- además de considerar otras tres cuestiones que entendemos son importantes: el modo en el que el líder toma las decisiones, la forma en la que desarrolla su acción y trabajo político y las relaciones establecidas tanto con los otros actores políticos y sociales como con los miembros del grupo de seguidores<sup>427</sup>. Si nos atenemos al apunte realizado por José Luis Ayoub<sup>428</sup>, el liderazgo conductual quedará definido en función de aquellos comportamientos observables que despliega un individuo cuando se encuentra dirigiendo a un grupo y que ejercen influencia en el comportamiento de sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos. Estaremos ante la presencia de un líder conductual cuando el individuo despliega comportamientos orientados hacia tareas y/o hacia las personas. El

---

<sup>426</sup> HORTON, S. & FARNHAM, D. (2007). “Turning leadership into performance management” en *Public governance and leadership. Political and managerial problems in making public governance changes the drive for re-constituting leadership*, R. Koch & J. Dixon (Eds.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, pp. 429-455.

<sup>427</sup> SANCHO ANDRÉS, E. (2012). *Op. cit.*, p. 26.

<sup>428</sup> AYOUB PÉREZ, J.L. (2009). *Revisión del marco teórico a través del análisis del enfoque conductista del liderazgo*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, [pp. 1-30], p. 4.

liderazgo conductual ideal será eficaz en la medida en que logre combinar ambas conductas.

Las dos dimensiones o conductas se constituyeron durante este periodo de tiempo en la base de una amplia variedad de estudios así como de otras taxonomías sobre comportamientos de liderazgo<sup>429</sup>. Si bien son numerosos los autores que han estudiado el enfoque conductual del liderazgo durante esta época<sup>430</sup>, a continuación centraremos nuestra atención en la exposición de los trabajos realizados por Lewin, Lippitt y White<sup>431</sup> donde estudiaron tres tipos de liderazgo: autocrático, democrático y *laissez-faire*; los estudios realizados por la Universidad Ohio en 1945 en los que se estudiaron el liderazgo de consideración y el liderazgo de iniciación de la estructura; las investigaciones realizadas por la Universidad de Michigan en 1947 con el análisis de las dimensiones del liderazgo desde la orientación de las tareas y de las relaciones personales; el modelo del liderazgo participativo de Likert<sup>432</sup>; la Teoría X e Y de McGregor<sup>433</sup> y, finalmente, el estudio de la Red de Gestión desarrollado por los investigadores Blake y Mouton<sup>434</sup>.

---

<sup>429</sup> Existen otras denominaciones como las que destacan en la Universidad de Ohio los autores Stogdill y Coons: “*iniciación de estructura*” y “*consideración*”; la de la Universidad de Michigan enunciada por Bowers y Seashore: “*líderes centrados en la producción*” y “*líderes centrados en los empleados*” o bien, las destacadas por Blake y McCanse que realizan la distinción en “*Interés por las tareas*” e “*Interés por la gente*”. Acotación realizada por Natera Peral en *Percepciones y estilos de liderazgo local en la España democrática*. Madrid, Universidad Complutense, pp. 36-37.

<sup>430</sup> Así tenemos por ejemplo a autores como Hemphill y Coons que definen el liderazgo como el comportamiento de un individuo cuando éste está dirigiendo las actividades de un grupo hacia el logro de una meta compartida; Bernard define el liderazgo en función de la calidad de la conducta de las personas, cuando éstas se encuentran guiando a otras en un esfuerzo organizado; Cartwright y Zander consideran que el liderazgo se define como la ejecución de aquellos actos del grupo que ayudan a que éste alcance sus objetivos, o finalmente, Bowers y Seashore definen su concepto del liderazgo en función del comportamiento desplegado por un miembro dentro de una organización, dirigido hacia otro miembro de esa misma organización. Las obras de los autores citados son las siguientes: HEMPHILL, J.K. & COONS, A.E. (1957). “Development of the leader behavior description questionnaire” en *Leader behavior: Its description and measurement*, R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, pp. 6-38.; BERNARD, C. (1948/1997). “The nature of leadership” en *Leadership. Classical, contemporary, and critical approaches*, K. Grint (Ed.). New York: Oxford University Press, pp. 89-111.; CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (1968b). “Leadership and performance of group functions: Introduction” en *Group dynamics. Research and theory*, D. Cartwright & A. Zander (Eds.), 3º Ed. New York: Harper & Row, pp. 301-317.; BOWERS, D.G. & SEASHORE, S.E. (1966). “Predicting organizational effectiveness with a four-factor, theory of leadership” en *Administrative Science Quarterly*, 11, [pp. 238-263], p. 240.

<sup>431</sup> LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R.K. (1939). *Op. cit.*

<sup>432</sup> LIKERT, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill. Su traducción en España llegó un año más tarde en el año 1968 siendo editado por DEUSTO.

<sup>433</sup> MCGREGOR, D. (1960). *Op. cit.*

<sup>434</sup> BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston TX: Gulf.

### 5.2.3.1 Lewin, Lippitt y White: el liderazgo autocrático y democrático

La primera teoría representativa del liderazgo conductual fue la desarrollada en la Universidad de Iowa por Lewin, Lippitt y White<sup>435</sup>. Esta teoría tuvo su origen en los estudios que desarrolló en el año 1938 Kurt Lewin y su equipo, quienes realizaron diversos experimentos grupales con niños con el objetivo de observar y analizar cómo se desarrollaba el liderazgo en los procesos de toma de decisiones de dichos grupos. En este sentido, la investigación más importante que se efectuó en este periodo fue la de Lippitt y White entre 1938 y 1939 donde en dos estudios relacionados entre sí, desarrollaron una investigación en la que estudiaron el comportamiento de los líderes y sus seguidores dentro de tres estilos de liderazgo determinados. Tomando como objeto de estudio el comportamiento relacional y actitudinal de varios grupos de cinco niños de 10 años de edad, Lewin, Lippitt y White analizaron -en un primer estudio- el comportamiento de ambos agentes en un liderazgo autocrático y en un liderazgo democrático y posteriormente ampliaron el estudio incluyendo una tercera tipología: el liderazgo *laissez-faire*. De los estudios, se derivaron las siguientes observaciones<sup>436</sup>:

- *Liderazgo autocrático*. Este tipo de liderazgo vino caracterizado porque la acción del líder es determinante en el comportamiento de los seguidores con respecto al líder. Este último es quien tiene el poder total e incuestionable para decidir cómo van a ser las políticas a desarrollar con y por los seguidores, la dirección que debe tomar la acción de gobierno y el propio grupo, las técnicas de trabajo empleadas para la consecución de los objetivos y las actividades que se van a desarrollar. Bajo el liderazgo autocrático, el líder impone su acción y su gestión, y las órdenes de trabajo son presentadas de tal modo que los seguidores no conocen lo que va a ocurrir después de obedecerlas. Todo queda sometido y controlado por el líder y todas

---

<sup>435</sup> LEWIN, K. & LIPPITT, R. (1938). *Op. cit.*; y LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R.K. (1939). *Op. cit.*

<sup>436</sup> LIPPITT, R. & WHITE, R. (1943). "The social climate of children's groups" en *Child Behavior and Development*, R.G. Barker, J.S. Kounin & H.F. Weight (Eds.). Nueva York: McGraw-Hill.; WHITE, R.K. & LIPPITT, R. (1960/1971). "Conducta del líder y reacción del miembro en tres climas sociales" en *Dinámica de Grupos: Investigación y Teoría*, D. Cartwright & A. Zander, México: Trillas, pp. 39-367. (Reimpresión de 1990).; WHITE, R. & LIPPITT, R. (1960). *Autocracy and democracy*. New York: Harper & Row. Obra citada en PARIENTE FRAGOSO, J.L. (2009). *Op. cit.* / También se puede consultar más recientemente la obra de SHAW, M.E. (1989). *Dinámica de grupo* (versión castellana de Ismael Antich de la obra *Group Dynamics*). Barcelona: Herder.

sus decisiones son adoptadas de forma exclusiva por él, asumiendo las consecuencias derivadas de sus acciones de gobierno. Este tipo de liderazgo se presenta en líderes que centralizan todo el poder en sí mismos, lo que por definición descarta la posibilidad de tener en cuenta las inquietudes, los intereses y las opiniones de los seguidores. Nos encontramos con un liderazgo que es ejercido de una manera unidireccional. Bass<sup>437</sup> define el liderazgo autocrático del siguiente modo:

*“Los líderes autocráticos tienden a iniciar una estructura, proveer información, determinan lo que se tiene que hacer, establecen las reglas, prometen recompensas por el cumplimiento de las tareas y amenazan con castigos ante la desobediencia. Utilizan el poder para obtener el cumplimiento de lo que han decidido. Dependen del conocimiento que tienen sobre las políticas, las normas y su rango oficial para regular el comportamiento de sus subordinados”.*

Este modo de ejercer el liderazgo tendrá como consecuencia una relación entre el líder y los seguidores conflictiva, en la que en muchas ocasiones los objetivos que se pretendían alcanzar por parte del líder no serán logrados porque los propios miembros del grupo no facilitarán al líder la consecución de sus pretensiones. Un liderazgo autocrático supondrá un liderazgo individualista donde no existirá sentimiento de pertenencia por parte de los miembros del grupo y con respecto a su líder y en el que la rebeldía por las imposiciones del líder pueden convertirse en la nota dominante del mismo.

- *Liderazgo democrático.* En este tipo de liderazgo todas las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la supervisión del líder, de tal forma que éste involucra a sus seguidores aunque sea él quien al final adopte la decisión. En el liderazgo democrático los miembros son libres de elegir con quien trabajar dentro del grupo, cómo repartirse las tareas y cuando necesitan al líder. Por su parte, el líder forma parte del grupo como uno más, ayudando en el proceso de

---

<sup>437</sup> BASS, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (4ª. Ed.). New York: Free Press, p. 441.

toma de decisiones. Bajo esta tipología de liderazgo, el individuo líder se considera un instrumento más en el grupo y se muestra abierto a opiniones e información que provengan de parte de los miembros del grupo, compartiendo con ellos el proceso de toma de decisiones. El poder del líder reside en la interacción con el grupo y es el grupo el que le otorga dicho poder. Aunque el poder de influencia resida en el líder, éste no lo centraliza en su figura sino que lo comparte con los miembros del grupo.

Como es lógico pensar, este tipo de liderazgo será el que mejor resultados obtenga ya que frente al liderazgo autocrático, el democrático se nos muestra como un liderazgo en el que surge el sentimiento de pertenencia al grupo tanto entre sus miembros como con respecto al líder. Además las relaciones con el líder -al ser cordiales, positivas y favorables- posibilitan que se acaten las órdenes y se realicen desde el convencimiento de que estas órdenes o mandatos son los mejores que se pueden adoptar para lograr alcanzar el bienestar del grupo. El liderazgo democrático se muestra como el liderazgo positivo que se debe escoger y seguir como ejemplo.

- *Liderazgo laissez-faire*. En este tercer tipo de liderazgo son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o con ninguna participación del líder. En este tipo de liderazgo el perfil del líder es el de un individuo que se desentiende del grupo y que presenta una personalidad indecisa, conformista, cautelosa, incluso irracional<sup>438</sup>. Las consecuencias de su comportamiento es un estado de libre albedrío por parte del grupo el cual, lejos de ser positivo para el buen funcionamiento del colectivo y sus miembros, lo que hace es que el propio grupo quede inmerso en un caos imposible de gobernar, lo que hace complicado obtener unos resultados favorables con los que lograr alcanzar los objetivos establecidos por el grupo y su líder.

Los resultados obtenidos en estos estudios determinaron como conclusiones que la mayoría de las tensiones surgidas entre el líder y el grupo se producían en el liderazgo

---

<sup>438</sup> BASS, B.M. (2008). *Op. cit.*



autoritario. En él, los niños se mostraron con poca iniciativa y con agresividad, como consecuencia de verse sometidos a la acción del líder sin que hubiese posibilidad alguna de convertirse en parte activa en la toma de decisiones. Los integrantes de los grupos se mostraron además poco colaboradores, anárquicos, rebeldes ante el líder y con un marcado comportamiento individualista donde el sentimiento de grupo cohesionado no existía. Frente a este comportamiento, en el caso del liderazgo democrático los miembros del grupo se mostraron de forma totalmente contraria al liderazgo autocrático, con un comportamiento más colaborativo con el líder y comprometido en la consecución de los objetivos, teniendo iniciativa propia, aceptando las críticas, y sobre todo, creando un sentimiento grupal donde los miembros del colectivo actuaron como un grupo cohesionado en el que el “nosotros” prevaleció sobre el individualismo. Finalmente, el liderazgo *laissez-faire* destacó por ser una caracterización de la ausencia de liderazgo más que la caracterización de un tipo de liderazgo concreto. En esta tipología de liderazgo, los miembros del grupo manifestaron una actividad sin objetivos concretos, marcada por una negatividad en el comportamiento de sus integrantes así como una dejadez notoria a la hora de cumplir con las obligaciones grupales.

Los estudios de Lewin *et al.* lograron abrir un nuevo camino para las posteriores investigaciones desarrolladas en torno al liderazgo al comenzar con ellos a centrar el objeto de estudio no en la imagen y persona del líder sino en la importancia del grupo y de las relaciones que entre éste y el líder se podrían establecer. Con este enfoque conductista se evolucionó de una visión del liderazgo personalista a una visión del liderazgo grupal donde el “nosotros” resulta determinante y se convierte en el elemento que viene a definir finalmente al propio liderazgo. Para Lewin<sup>439</sup> el grupo es una unidad diferente a la suma de sus miembros ya que lo considera un ente superior a cada uno de ellos y por ello, considera que el liderazgo es una función requerida por el grupo para garantizar su propia organización y estructura interna. Al ser el grupo quien demanda el liderazgo, hay que considerar que el líder lo será porque el grupo decide depositar en él el poder y su confianza para gestionarlo y dirigirlo hacia la consecución de los objetivos establecidos. De este modo, el líder -venga de fuera o surja del mismo grupo- deberá ser ratificado y reconocido por el grupo como líder. Una vez reconocido como líder quedará facultado para ejercer el poder y el liderazgo. Ser aceptado como líder dependerá de su capacidad de mantener la

---

<sup>439</sup> LEWIN, K. & LIPPITT, R. (1938). *Op. cit.*; y LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R.K. (1939). *Op. cit.*

cohesión, organizar al grupo y resolver los conflictos que puedan aparecer en él.

A pesar de la importancia de estos estudios, las investigaciones desarrolladas por Lewin y su equipo también recibieron críticas sobre todo de carácter metodológico. De esta manera, se consideró que los estudios presentaban ciertas limitaciones al estar centrados en el estudio de grupos de niños y no de adultos, pues se entendía que el análisis se debería haber realizado en grupos de adultos y en condiciones que fueran lo más parecidas posible a la realidad. Asimismo los críticos con este modelo de investigación evidenciaron que la existencia de un excesivo control y dirección de la investigación por parte de los autores podía edulcorar las conclusiones del mismo.

### 5.2.3.2 Estudios de la Universidad del Estado de Ohio

Las investigaciones desarrolladas por Lewin, Lippitt y White tuvieron su continuidad en los estudios pioneros realizados en la Universidad del Estado de Ohio<sup>440</sup> y en la Universidad de Michigan. En el caso de la primera, la Universidad del Estado de Ohio, el programa multidisciplinar de liderazgo fue iniciado en el año 1945 bajo la dirección de Shartle<sup>441</sup> y centró su foco de estudio en el comportamiento del líder en cualquier tipo de grupo u organización. Los investigadores de Ohio partieron del estudio de una lista de 1.790 declaraciones que se consideraban comportamientos de liderazgo, las cuales se redujeron hasta 150 para poder establecer un estudio ajustado, donde cada uno de estos comportamientos eran asignados a una sola dimensión.

La investigación permitió el desarrollo de dos cuestionarios que serán, junto con el trabajo posteriormente desarrollado por los investigadores de la Universidad de Michigan, dos de los documentos de investigación básicos sobre los cuales se estudió el liderazgo hasta mediados de los años 50, momento en el que surgen los nuevos estudios en torno al liderazgo transaccional y al liderazgo transformacional. Estos dos cuestionarios fueron el “Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder” (LBDQ)<sup>442</sup> y el “Cuestionario de Opinión del Líder” (LOQ)<sup>443</sup>. Por lo que respecta al

---

<sup>440</sup> HALPIN, A. & WINER, B. (1952). *The leadership behaviour of the airplane commander*. Columbus: Ohio State University.

<sup>441</sup> SHARTLE, C.L. (1979). “Early years of the Ohio State University Leadership Studies” en *Journal of Management*, 5 (2), pp. 127-134.

<sup>442</sup> HEMPHILL, J.K. & COONS, A.E. (1957). “Development of the leader... *Op. cit.* También se aborda en HEMPHILL,

“Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder” (LBDQ) estuvo dirigido a conocer la opinión de los seguidores y fue aplicado a los miembros del grupo a los cuales se les pidió que describieran la conducta del líder de acuerdo a las 150 declaraciones que identificaban 10 dimensiones del comportamiento del líder: iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominancia, comunicación hacia arriba, comunicación hacia abajo, reconocimiento y producción. La segunda herramienta de investigación, el “Cuestionario de Opinión del Líder” (LOQ), se aplicó a los líderes y en él se solicitaba que fueran los propios líderes los que describiesen cómo pensaban que debía comportarse un líder ante sus seguidores.

Los estudios mediante análisis factorial desarrollados a través de estos cuestionarios dieron como resultados fundamentalmente cuatro factores o dimensiones de la conducta del líder: consideración, iniciación de estructura, énfasis en la producción y sensibilidad pero de ellas, tal y como confirma en sus investigaciones Fleishman<sup>444</sup> y su equipo, sólo los dos primeros factores fueron los únicos significativos a la hora de clasificar y estudiar el liderazgo conductual: la dimensión denominada “Consideración” y la dimensión denominada “Iniciación de Estructura”.

La primera de las dimensiones, “Consideración”, representó el grado en que el líder tenía en cuenta el bienestar de sus seguidores, incluyendo las conductas del líder centradas en su apoyo, amistad, confianza mutua, respeto, calidez, consideración, comunicación con sus subordinados y el reconocimiento de sus aportaciones<sup>445</sup>. Esta dimensión quedó relacionada directamente con la dimensión de Lewin denominada

---

.K (1950a). *Leader behavior description*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.; HALPIN, A. & WINER, B. (1957). “A factorial study of the leader behavior descriptions” en *Its description and measurement*, R.M. Stogdill & A.E. Coons. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business research. / La investigación se basa en los cuestionarios a los dirigentes y subordinados. Estos son conocidos como el *Leader Behavior Description Questionnaire* (LDBQ) y el *Supervisor Behavior Description Questionnaire* (Supervisor Behavior Descripción Cuestionario) (SDBQ). En el año 1962, el LDBQ alcanzaba la versión XII.

<sup>443</sup> FLEISHMAN, E.A. (1957). “A leader behavior description for industry” en *Leader behavior: Its description and measurement*, R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, pp. 6-38.; FLEISHMAN, E.A. (1960). “Abilities at different stages of practice in rotary pursuit performance” en *Journal of Experimental Psychology*, vol. 60.; y FLEISHMAN, E.A. (1975). “Toward a Taxonomy of Human Performance” en *American Psychologist*, pp. 1127-1149.

<sup>444</sup> FLEISHMAN, E., HARRIS, E. & BURTT, H. (1955). *Leadership and supervision in industry: An evaluation of a supervisory training program*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.

<sup>445</sup> Según Northouse las conductas de “consideración” son esencialmente de relaciones interpersonales que incluyen camaradería, confianza, respeto y agrado entre compañeros. Considera que el líder se preocupa por las necesidades y los sentimientos de las personas lo que puede incluir el hacer favores personales, dedicarles tiempo para interesarse por sus familias y problemas, tratarlos como iguales y aceptar sus comentarios y sugerencias; y Bass entiende que el líder considerado manifiesta aprecio por el trabajo bien realizado, resalta la importancia de la satisfacción en el trabajo, mantiene y refuerza la autoestima de los trabajadores tratándolos como iguales, es fácil en el trato, promueve las sugerencias de los demás y las pone en acción. Véase NORTHOUSE, P. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4ª. Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.; YUKL, G.A. (2009). *Leadership in organizations* (7ª. Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.; también en BASS, B.M. (2008). *Op. cit.*

liderazgo orientado a las relaciones personales<sup>446</sup>. Por lo que respecta a la dimensión “Iniciación de Estructura” en ella se abordaba el grado en que el líder facilita o define las interacciones de grupo encaminadas a la obtención de la meta. Este factor incluye conductas del líder tales como dirigir a los subordinados, clarificar sus roles, planificar, coordinar, solucionar problemas, criticar el trabajo deficiente y pedirles mayor rendimiento<sup>447</sup>. Los investigadores consideraron que ambas dimensiones eran independientes, lo cual nos indicaba que si el líder puntuaba alto en una dimensión debería puntuar bajo en la otra concluyendo que la conducta de un líder sería eficaz cuando fuese el resultado de una combinación óptima de ambas dimensiones. Mientras que los ítem del factor de “Iniciación a la estructura” son independientes de los del factor “Consideración” y altamente correlacionados con los demás ítems de la estructura, los ítems del comportamiento de “Consideración” se correlacionan de forma alta entre ellos pero no con los ítems del factor de “Iniciación de la estructura”<sup>448</sup>.

Las conclusiones que arrojaron estos estudios fueron variadas. Por un lado, se concluyó que el comportamiento de “Consideración” estuvo fuertemente relacionado con la satisfacción de los trabajadores, motivación y eficacia del líder mientras que la dimensión “Iniciación a la estructura” se encuentra relacionada con el desempeño del trabajo del líder y de la organización. Como consecuencia de esto, los líderes de alta consideración tienden a tener también subordinados que están más satisfechos de su líder que los seguidores que se encuentran bajo el poder de líderes de baja consideración. Además, los seguidores prefieren líderes considerados pero son conscientes que siempre serán más efectivos en el desarrollo de sus responsabilidades

---

<sup>446</sup> HALPIN, A.W. (1957). *Manual for the leader behavior descriptionquestionnaire*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.; HALPIN, A.W. & WINER, B.J. (1957). “A factorial study of the leader behavior descriptions” en *Leader behavior: Its description and measurement*, R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, pp. 39-51.; y finalmente, FLEISHMAN, E. (1957). “A leader behavior description for industry” en *Leader behavior: Its description and measurement*, R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, pp. 6-38.

<sup>447</sup> Northouse considera que el comportamiento de “iniciación de estructura” esencialmente se encuentra orientado hacia el cumplimiento de las tareas o actividades del grupo: cómo organizar el trabajo, ofrecer estructura al contexto del trabajo, definir los roles y responsabilidades y agendar actividades para alcanzar las metas preestablecidas. El énfasis del líder está en completar la tarea y puede incluir, por ejemplo, la crítica al trabajo mal realizado o al incumplimiento de los plazos, la definición y asignación de tareas específicas a los subordinados y la insistencia en el cumplimiento de los procesos establecidos. Véase NORTHOUSE, P. (2007). *Op. cit.*, y también en YUKL, G.A. (2009). *Op. cit.*

<sup>448</sup> BASS, B.M. (2008). *Op. cit.*

si son liderazgos por individuo que desarrollan un liderazgo estructural<sup>449</sup>. Desde el punto de vista de la correlación, mientras que las correlaciones entre “Iniciación de Estructura” y efectividad tienden a ser positivas, aunque muestran considerable variabilidad (incluso hay correlación nula y negativa), la relación entre “Consideración” y efectividad del líder varía sustancialmente con la población de que se trate. Finalmente, los líderes con alta puntuación en “Iniciación de Estructura” y “Consideración” tienden a lograr en sus subordinados una buena realización de las tareas y una alta satisfacción con más frecuencia que los que obtienen puntuaciones bajas en una de ambas dimensiones o en las dos, aunque no siempre ocurre así.

Los estudios de la Universidad de Ohio presentaron varios puntos débiles que se intentaron subsanar en sucesivas investigaciones, como lo fueron que los datos suministrados no tuvieron en cuenta la categoría de rol de los individuos y que las dimensiones estudiadas se basaron sólo en las percepciones del observador el cual analizó al líder atendiendo las clases de conductas sugeridas en los cuestionarios. Las conclusiones a las que llegaron estas investigaciones fueron finalmente que la conducta mostrada por el líder quedaba influida por los factores contextuales en los que se encontraba él y los seguidores, por lo que se entendió que para investigar el liderazgo sería necesario tener en cuenta los factores situacionales<sup>450</sup>.

### 5.2.3.3 Estudios de la Universidad de Michigan

Los nuevos métodos de investigación desarrollados en la década de 1950 bajo el enfoque conductual permitieron medir elementos de las organizaciones que los métodos anteriores no permitían, lo que generó un interés especial por la búsqueda de nuevos modelos de gestión en las organizaciones y en la dinámica de grupos y su eficacia<sup>451</sup>. Inmersos en esta revolución, en 1947 el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan<sup>452</sup> inició las primeras investigaciones sobre los

---

<sup>449</sup> JUDGE, T.A., PICCOLO, R.F. & ILIES, R. (2004). “The forgotten ones? The validity of consideration and initiation structure in leadership research” en *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), pp. 36-51.

<sup>450</sup> Se puede consultar HEMPHILL, J.K. (1949). “The leader and his group” en *Educational Research Bulletin*, 28(9), pp. 225-229 y 245-246.; y también STOGDILL, R.M. (1948). *Op. cit.*

<sup>451</sup> CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Eds.) (1968a). *Group dynamics. Research and theory* (3ª. Ed.). New York: Harper & Row.; y también en LIKERT, R. (1961/1965). *Un nuevo método de gestión y dirección* (Trad. A. Gil). Bilbao: Deusto.

<sup>452</sup> En este Instituto se integran dos Centros especializados: Centro de Investigación mediante Encuestas (Survey Research Center en inglés) y el Centro de Investigación en Dinámicas de Grupo (Research Center for Group Dynamics en inglés). Apunte/aclaración efectuada en AYOUB PÉREZ, J.L. (2009). *Op. cit.*, p. 12.

estilos de dirección y sus efectos en la eficacia de las organizaciones<sup>453</sup> así como la obtención de conocimientos sobre la dinámica de los grupos, observando la forma en cómo éstos influyen en la conducta de los individuos y cómo las características de los miembros afectan el funcionamiento del grupo<sup>454</sup>. Los investigadores de la Universidad de Michigan<sup>455</sup> se concentraron en el estudio de dos aspectos que denominaron por un lado, la “efectividad del liderazgo”, centrado en la relación del líder con las personas e incidiendo en las relaciones interpersonales<sup>456</sup> y, por otro, el del liderazgo “centrado en la producción” que enfatiza en el cumplimiento adecuado de las tareas por parte del grupo y considera a los integrantes del mismo como simples instrumentos para alcanzar los objetivos<sup>457</sup>.

El líder centrado en el cumplimiento de las tareas o centrado en la producción se orientaría fundamentalmente hacia comportamientos relacionados con la estructuración de las actividades del grupo u organización, esto es, hacia la fijación de objetivos, la planificación del trabajo a realizar o la coordinación de funciones y tareas, entre otras. Estas conductas orientadas hacia las tareas o producción son similares a la dimensión de “Iniciación de estructura” de la Universidad de Ohio<sup>458</sup>. En ellas el líder hace énfasis en la producción y en los aspectos técnicos y considera a los empleados como un medio para la realización oportuna del trabajo<sup>459</sup>. De este modo,

---

<sup>453</sup> KATZ, D. & KAHN, R.L. (1952). “Some recent findings in human-relations research in industry” en *Readings in social psychology*, E. Swanson, T. Newcomb & E. Hartley (Eds.). New York: Holt, pp. 650-665.; KATZ, D., MACCOBY, N., GURIN, G. & FLOOR, L. (1951). *Productivity, supervision, and morales among railroad workers*. Ann Arbor, MI: *Survey Research Center*, Universidad de Michigan.; y también en KATZ, D., MACCOBY, N. & MORSE, N. (1950). *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

<sup>454</sup> CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Eds.) (1953). *Group dynamics. Research and theory*. New York: Harper & Row.; CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Eds.) (1960). *Group dynamics. Research and theory* (2ª. Ed.). New York: Harper & Row. Y también se puede consultar CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Eds.) (1968a). *Op. cit.*

<sup>455</sup> LIKERT, R.L. (1961). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.; KAHN, R.L. & KATZ, D. (1960). “Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale” en *Group Dynamics*, New York: Harper & Row.

<sup>456</sup> Se trata de un líder que se preocupa por sus seguidores aceptando sus peculiaridades y necesidades personales.

<sup>457</sup> Las etiquetas que se han dado a estas conductas han sido distintas pero con significados similares. Katz *et al.* (1950) las identificaron como orientadas a la producción y al empleado; Blake y Mouton (1964) como preocupación por la producción y por las personas; y, Cartwright y Zander (1968b) hacia el logro de objetivos de grupo y mantenimiento del grupo. No obstante, en la literatura generalmente se presentan como orientado a la tarea (*task oriented* en inglés) y orientado a las relaciones (*relations oriented* en inglés). BASS, B.M. (2008). *Op. cit.*; HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1969). “Life cycle... *Op. cit.*”; REDDIN, W.J. (1967). “The 3-D management style theory. A typology based on task and relationship orientations” en *Training and Development Journal*, 23 (5), pp. 8-17.; YUKL, G.A. (2009). *Op. cit.* También se puede consultar las siguientes obras: KATZ, D., MACCOBY, N. & MORSE, N. (1950). *Op. cit.*; BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1964). *Op. cit.*; CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (1968b). “Leadership and performance of group functions: Introduction” en *Group dynamics. Research... Op. cit.*

<sup>458</sup> REDDIN, W.J. (1967). *Op. cit.*

<sup>459</sup> BOWERS, D.G. & SEASHORE, S.E. (1966). *Op. cit.* Dentro de las investigaciones de la Universidad de Michigan estos dos autores formularon la teoría de los cuatro factores del liderazgo con la que pretendieron aportar una visión

lo que él asume sobre los roles del grupo, propósitos y comportamiento se refleja en su interés por cumplir con las tareas y hacer que el trabajo se lleve a cabo<sup>460</sup>. Entre estos comportamientos se pueden citar los de distribuir el trabajo en el grupo, determinar la mejor forma de hacer el trabajo, contratar personal adecuado a las tareas y organizar un sistema rígido de control y supervisión.

Por lo que respecta al liderazgo centrado en las relaciones personales, el individuo-líder exhibiría conductas orientadas básicamente a provocar una influencia en otras personas con el fin de construir y mantener relaciones de cooperación, creación de confianza y un “clima” organizativo agradable, entre otras muchas cuestiones. Las conductas orientadas hacia las relaciones son similares a la dimensión de “Consideración” de la Universidad de Ohio<sup>461</sup>. Son conductas que se preocupan por atender los aspectos humanos de los trabajadores, construir grupos eficientes de trabajo y ver que los seguidores persigan altos objetivos comunes dentro de la organización. Son conductas del líder que indican que considera que las relaciones humanas en el trabajo son muy importantes y por ello trata a los empleados como seres humanos, se interesa por ellos, valora su individualidad y reconoce sus necesidades personales<sup>462</sup>.

Los estudios de la Universidad de Michigan aportaron resultados básicamente descriptivos que vinieron condicionados por haber excluido las variables de poder y las relaciones de clase así como por haber proyectado una visión estática del liderazgo y del comportamiento de los seguidores/subordinados. A pesar de ello, estas investigaciones llegaron a la conclusión de que bajo las dos dimensiones analizadas, algunos líderes orientaban más su acción hacia la “producción” con lo que su objetivo siempre era alcanzar las metas establecidas por la organización, mientras que otros líderes lo que hicieron fue orientar su acción de liderazgo hacia los “empleados” al entender que es sobre la base de unas buenas relaciones con los miembros del grupo, como se puede lograr unos resultados óptimos tanto para la organización como para

---

más completa del fenómeno ampliando a cuatro los factores que lo caracterizaban ya que consideraron que hasta el momento el factor de efectividad del liderazgo y de iniciación a la estructura eran insuficientes. De este modo, Bowers y Seashore enunciaron que los cuatro factores que realmente describían el estilo y conducta del liderazgo eran: la capacidad para estimular y facilitar las interacciones personales, para motivar a los seguidores en la consecución de los objetivos establecidos, para ayudar a que se desarrollen correctamente los procesos de gestión y desarrollo de la organización y finalmente, el apoyo y ayuda que brindan a los miembros del grupo.

<sup>460</sup> BASS, B.M. (2008). *Op. cit.*

<sup>461</sup> REDDIN, W.J. (1967). *Op. cit.*, pp. 8-17.

<sup>462</sup> BOWERS, D.G. & SEASHORE, S.E. (1966). *Op. cit.*

cada uno de los miembros del grupo<sup>463</sup>.

#### 5.2.3.4 Likert: el estilo de liderazgo participativo

Uno de los principales exponentes de la Universidad de Michigan fue Rensis Likert<sup>464</sup> quien creó un modelo de estudio del liderazgo denominado Sistema 4 a través del cual analizó la diferencia existente entre líderes de alta productividad y líderes de baja productividad, llegando a la conclusión de que los mejores líderes eran aquellos que centraban su atención primaria en los aspectos humanos de sus subordinados así como sus esfuerzos en crear grupos de trabajo efectivos donde el éxito se lograba alcanzar gracias al compromiso de todos los integrantes de la organización, tanto de los líderes como de los seguidores.

El Sistema 4 creado por Likert analizó al líder y la productividad de su gestión en función de cuatro estilos de liderazgo diferentes donde los sistemas 1 y 2 se identifican con un liderazgo de carácter autocrático mientras que los sistemas 3 y 4 lo hacían con un liderazgo de carácter democrático. Los sistemas de liderazgo analizados por Likert presentaban las siguientes particularidades:

- *Sistema 1 o liderazgo autoritario explotador.* Este sistema se caracterizaba porque los líderes se mostraban muy autoritarios adoptando las decisiones oportunas sin tener en cuenta a los subordinados. El clima de la organización es de desconfianza y temor, sobre todo en los miembros del grupo, los cuales desarrollan su actividad bajo amenazas y castigos. No existe comunicación entre el líder y los seguidores de manera bidireccional ya que ésta se desarrolla en una sola dirección descendente de líder a grupo. El

---

<sup>463</sup> Además de los estudios desarrollados en la Universidad de Ohio y de la Universidad de Michigan cabría destacar también los estudios realizados en el año 1991 por Blake y McCauley donde se estudió el liderazgo desde la dimensión de “interés por las tareas” ante “interés por la gente”. Se puede consultar el trabajo de BLAKE, R.R. & MCCANSE (1991). *Leadership dilemmas: Grid solutions*. Houston, TX: Gulf.; y también relacionados con las dos universidades se puede ver el trabajo de STOGDILL, R.M. & COONS, A.E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.; y el realizado por BOWERS, D.G. & SEASHORE, S.E. (1966). *Op. cit.*

Contemporáneos a estos estudios, durante los últimos años 50 y principios de los 60, Cartwright y Zander también se preocuparon por estudiar diversos grupos de trabajadores. Los autores encontraron que sus objetivos grupales caían dentro de dos grandes categorías, que denominaron: “*logro de los objetivos del grupo*”, relacionados con la consecución de las tareas, y “*mantenimiento de las fortalezas del grupo*”, relacionados con la preocupación hacia los aspectos humanos. Véase la obra referida: CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (1960). *Group dynamics. Research and theory* (2ª Ed.). New York: Harper & Row.

<sup>464</sup> LIKERT, R. (1961). *New patterns of monogemrn*. New York: McGraw-Hill.; y LIKERT, R. (1967). *Op. cit.*



control de la organización se concentra en el líder.

- *Sistema 2 o liderazgo autoritario-paternal.* En este sistema las relaciones son condescendientes por parte del líder respecto a los seguidores mientras que esos se muestran con cautela. Las decisiones las sigue adoptando el líder quien sigue premiando o castigando el comportamiento de los subordinados. La comunicación adquiere una bidireccionalidad en el sentido en el que el líder acepta opiniones y sugerencias de los subordinados aunque se reserva la capacidad para tener en cuenta dichas observaciones a la hora de tomar decisiones. Existe una delegación de tareas aunque es mínima.
- *Sistema 3 o liderazgo consultivo.* Este sistema se caracteriza porque los líderes tienen una cierta confianza en los subordinados aunque aun no es completa. Si bien las decisiones se siguen tomando de forma exclusiva por parte del líder existen algunas decisiones de menor alcance que ya son delegadas. En este modelo de liderazgo las opiniones de los seguidores son tenidas en cuenta y la comunicación entre el líder y los seguidores se muestra fluida en ambas direcciones. Para motivar a los seguidores se recurre a los premios y ocasionalmente a los castigos.
- *Sistema 4 o liderazgo participativo y democrático.* En este caso, los líderes tienen una confianza completa en los subordinados, aceptan las ideas y opiniones que de ellos emanan y las tienen en cuenta de una manera constructiva a la hora de liderar en la organización. Nos encontramos con un grupo cohesionado internamente y comprometido tanto con los objetivos como con la acción del líder en quien confían. La toma de decisiones se desarrolla desde el consenso de todas las partes que integran la organización, existiendo una comunicación fluida en las dos direcciones, donde las opiniones y las ideas son tenidas en cuenta por todos los miembros. Los seguidores se muestran motivados a la participación, proactivos e integrados en la organización con un sentimiento de pertenencia que les hace estar comprometidos en la consecución de los objetivos.

Bajo estos estilos de liderazgo, Likert intentó demostrar que evolucionar de los sistemas 1 y 2 hacia a los sistemas 3 y 4 elevaba la producción y las ganancias en la organización, reducía los costes y generaba mayores niveles de satisfacción en los empleados concluyendo que desde su punto de vista, el sistema idóneo para una organización y un liderazgo efectivo y altamente productivo era el sistema número 4 o liderazgo participativo/democrático puesto que en él, las unidades de trabajo eran más productivas y el ambiente-clima organizacional era el idóneo.

Los resultados de la investigación mostraron que aquellas organizaciones con liderazgo participativo o democrático, donde el líder ejercía su acción orientada hacia las relaciones, obtuvieron un mayor rendimiento con mejores resultados en productividad y satisfacción, mientras que aquellas organizaciones con liderazgo autocrático, donde el líder ejercía su acción orientada hacia las tareas, fueron las de más bajo rendimiento. Esta baja productividad se asoció a la conducta orientada hacia las tareas porque se entendió que un liderazgo de estas características ejercía una presión irrazonable sobre los miembros del grupo en busca de mayores rendimientos, mientras que un liderazgo orientado hacia la relación personal donde existía un compromiso entre todas las partes, una cohesión del grupo y un sentimiento común de pertenencia, quedaba asociado a un alto nivel de productividad. Como consecuencia de este estudio, Likert señaló que los administradores o líderes efectivos deberían ser aquellos que especificaran las metas u objetivos pero que también otorgaran a sus empleados la libertad necesaria para alcanzarlas, realizando así una anticipación al concepto que más tarde se acuñaría como “*empowerment*”. El líder mejor evaluado por sus superiores y compañeros capaz de producir más satisfacción en sus subordinados y cuyo grupo de trabajo rendiría más, sería -probablemente- aquel que se mostró orientado tanto a las relaciones como a la tarea.

A pesar de las conclusiones obtenidas tanto en los estudios de la Universidad de Ohio como de Michigan y las obtenidas por Likert con su modelo de liderazgo participativo o Sistema 4, estos estudios no lograron aclarar la dirección de la causalidad entre la conducta y los criterios a la hora de liderar o gestionar una organización, ya que la relación entre ellos y las conductas de liderazgo se mostraron variables, dependiendo y en función de la situación que envolvía a la organización. Esto hizo que los investigadores comenzasen a reflexionar en torno a la incidencia del contexto en el modo de ejercer el liderazgo, lo que terminaría por fraguar en un nuevo

enfoque que posteriormente abordaremos: el liderazgo situacional<sup>465</sup>.

### 5.2.3.5 McGregor: la teoría del liderazgo X e Y

Los estudios de la Universidad de Ohio y de la Universidad de Michigan sirvieron de fundamento para uno de los estudios más destacados en el mundo organizacional del liderazgo: la teoría del liderazgo X e Y desarrollada por Douglas McGregor<sup>466</sup> en el año 1960 y que ha sido calificada también como la visión humanista del liderazgo.

McGregor consideró que el liderazgo quedaba circunscrito a dos estilos cuyo origen se encontraba en la visión de la naturaleza humana que tenían los individuos. Era el comportamiento natural de los seres humanos los que determinaban el estilo de liderazgo, de tal forma que si el individuo tenía una visión del hombre negativa, consideraba que la coerción y el control eran necesarios para que el trabajo se realizase, al ser éste entendido como una obligación y una carga con la que había que cumplir. Mientras que si la visión del individuo era la de un hombre bueno de naturaleza positiva, no era preciso un control o una coerción para que se realizase el trabajo o se cumpliesen las responsabilidades asumidas ya que se entendía que el trabajo era bueno para la vida del individuo.

Douglas McGregor consideró que en función de este planteamiento existían dos teorías que ilustraban dos tipos de liderazgo los cuales se correlacionaban a su vez con el liderazgo democrático y con el liderazgo autocrático enunciado y propuesto por Lewin, Lippitt y White bajo el enfoque conductual. Tras su correspondiente estudio McGregor concluyó que el liderazgo conductual óptimo sería el resultado de integrar adecuadamente el liderazgo que conforma la teoría X, es decir el liderazgo de carácter o estilo autocrático que busca la consecución de los objetivos, con el liderazgo que conforma la teoría Y, esto es el liderazgo democrático mucho más enfocado a las relaciones personales y la acción grupal en busca de alcanzar unos resultados

---

<sup>465</sup> De acuerdo a Yukl, desde la década de los 50 hasta mediados de los ochenta, las investigaciones acerca del comportamiento del líder estuvieron dominadas por dos grandes categorías (preocupación por los subordinados y preocupación por la tarea) que se midieron con objeto de correlacionar los criterios de efectividad de los líderes con la satisfacción y el desempeño de los subordinados. Los resultados indican que los líderes efectivos utilizan los patrones de comportamiento que son más adecuados con la situación y que reflejan alta preocupación tanto por la tarea como por los subordinados. Investigaciones más recientes se han enfocado en una tercera categoría general relacionada básicamente con los procesos de cambio e innovación. Citado en PARIENTE FRAGOSO, J.L. (2009). *Op. cit.* Véase en YUKL, G.A. (2006). *Leadership in Organizations* (6ª. Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

<sup>466</sup> La teoría X e Y son dos teorías contrapuestas de dirección. En la primera, teoría X, los directivos/líderes consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, teoría Y, los directivos/líderes se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. Ver en MCGREGOR, D. (1960). *Op. cit.*

adecuados y beneficiosos para todos, tanto para el líder como para los seguidores.

La teoría X propuesta por McGregor era aquella que explicó un liderazgo en el que el líder establecía una relación de poder y sometimiento sobre sus seguidores como consecuencia de que estos -por su naturaleza humana- entendían que lo mejor era ser dirigidos, acatar órdenes y buscar una seguridad. Esta teoría se fundamentaba en la idea que los seguidores eran seres humanos pesimistas, sin ambición ni iniciativa y con una aversión innata al trabajo. Al partir de este planteamiento, el líder entiende que el único modo de lograr alcanzar los objetivos establecidos por la organización era mediante el control, la presión y la férrea dirección, hasta el punto de establecer un sistema de castigos y recompensas con el objetivo de alcanzar las metas propuestas.

El líder deberá mostrarse -bajo este supuesto- como un individuo poderoso que toma decisiones sin tener en cuenta las inquietudes, los intereses y las opiniones de los miembros del grupo y cuyo bajo dominio obedecen los seguidores. Ejerce el liderazgo con carácter individualista manteniendo el control del grupo y de toda acción que se desarrolle por parte de la organización. Es un líder que se muestra confiado en sus opiniones y que está siempre orientado al cumplimiento de los objetivos y a hacer cumplir al grupo cualquier decisión dirigida a conseguir dichos objetivos. Alcanzarlos es su principal tarea, hasta el punto de emplear la presión y la coerción si es preciso, actuando con decisión e incluso despotismo.

Este modo de liderar consiste, por tanto, en confiar únicamente en el poder del líder para lograr los objetivos, significándose por ser un enfoque de liderazgo orientado hacia el control el cual se correlaciona directamente -tal y como se puede concluir- con el liderazgo autocrático. Si recordamos, en este tipo de liderazgo el poder queda en manos exclusivamente del líder y en él, los seguidores solo pueden acatar órdenes sin formar parte activa en el proceso de toma de decisiones. El estilo autocrático o teoría X es una teoría que en un corto plazo puede ser positiva para el desarrollo de la organización porque gracias a la dirección y al control ejercido por parte del líder, se puede obtener un volumen de productividad muy destacado, aunque realmente no sea un tipo de liderazgo positivo e idóneo para el futuro de la organización a largo plazo.

La teoría Y, en cambio, se caracteriza por considerar al trabajador/seguidor como el activo más importante de la organización y en ella se presenta al líder del grupo como un individuo que deja hacer a sus seguidores y que se descubre preocupado por lograr que existan una condiciones apropiadas para que se propicie un

buen ambiente con el fin de lograr alcanzar los objetivos establecidos por la organización y debatidos por todos sus integrantes. En esta teoría existe un sentimiento de grupo lo que hace que la mayoría de las personas trabajen correctamente y velen por la consecución de las metas establecidas, entendiendo que alcanzarlas es positivo para todos, no solo para el líder. Los seguidores son optimistas, dinámicos, flexibles y se muestran con ambición, iniciativa, compromiso y capacidad suficiente para desarrollar sus obligaciones con una mínima dirección y sin necesidad de estar sometidos bajo el mandato de un líder despótico. Disfrutan de sus responsabilidades y de su trabajo viendo en éste una necesidad que hay que cubrir y que facilita al mismo tiempo el crecimiento personal así como el desarrollo y crecimiento de la organización.

En este supuesto, el líder está orientado a las relaciones y sobre todo centra su acción en depositar la autoridad que le es concedida por el grupo en el propio grupo, de tal modo que su acción de liderazgo viene caracterizada por la toma de decisiones por consenso, ayudando a los seguidores a tomar sus propias decisiones. Este líder además, motiva la acción de los seguidores y fomenta la creatividad en cada uno de ellos, con el objetivo de ayudarles a que crezcan en sus responsabilidades.

Nos encontramos ante un estilo de líder que ejerce el liderazgo desde el ejemplo no desde la imposición, y que se muestra especialmente sensibilizado con que se trabaje en equipo, haciendo que todas las decisiones que se adopten sean surgidas desde el consenso. El estilo de dirección de la teoría Y muestra un líder que confía en sí mismo y en sus empleados, que desarrolla un liderazgo orientado al empoderamiento, confiriendo autoridad al grupo para que entre todos se adopten las decisiones oportunas para la organización.

Como es fácil concluir, esta teoría guarda correlación con el liderazgo democrático enunciado por Lewin *et al.* dado que presenta unos características muy comunes con él: un liderazgo basado en el consenso entre el líder y sus seguidores; un sentimiento de pertenencia al grupo; una misma dirección de actuación tanto del líder como de los seguidores; unos mismos objetivos decididos desde el debate y la puesta en común y un abandono de cualquier situación de poder dominante. Este tipo de liderazgo o la teoría Y quedará vinculada directamente con una visión del liderazgo y de la gestión a largo plazo, de ahí que resulta más recomendable el tipo de liderazgo democrático que el autocrático -o bien la teoría Y que la teoría X- porque es con la teoría Y (liderazgo democrático) como los integrantes del grupo lograrán desarrollar

un mayor compromiso, lealtad e identificación con el líder y la institución, con un resultado altamente positivo y favorable para el futuro del grupo. El ideal de liderazgo conductista para McGregor será, tal y como hemos afirmado anteriormente, aquel que una las características favorables de la teoría X integradas en el liderazgo que se desarrolla en la teoría Y.

### 5.2.3.6 Blake y Mouton: la Red de Gestión

El último de los grandes estudios que se desarrollaron bajo la línea de investigación del enfoque del liderazgo conductista fue el trabajo realizado por Blake y Mouton<sup>467</sup>: la Red de Gestión. El modelo presentado por ambos autores se desarrolló en el año 1964 y tuvo como objetivo principal estudiar y representar gráficamente el carácter bidimensional del liderazgo que ya había sido abordado en las investigaciones precedentes desarrolladas por la Universidad de Ohio y por la Universidad de Michigan.

La Red de Gestión de Blake y Mouton es un enfoque normativo que pretende describir los principios básicos que permitirán al líder ser más eficaz ante cualquier situación, midiendo los valores, opiniones, y sentimientos del líder como factores que influyen en él a la hora de ejercer el liderazgo relacionado con la eficacia de su trabajo o acción de gobierno y la satisfacción humana<sup>468</sup>. La teoría supone además en su esencia, que el comportamiento de los directivos se encuentra condicionado por las valoraciones subjetivas o suposiciones adquiridas por los individuos desde su niñez a través de la experiencia y considera que dichas suposiciones del ser humano controlan el comportamiento del mismo aunque no estén fundadas sobre una base objetiva. Las suposiciones pueden variar mediante la identificación y reconocimiento de las mismas, adquisición de nuevas experiencias y apertura a las opiniones que otros tengan sobre las motivaciones de nuestros actos.

---

<sup>467</sup> Para ampliar información sobre lo que supone esta línea de investigación puede verse en el artículo de José Luis Ayuab páginas 15 a la 20. El modelo de Red de Gestión también dio en llamarse modelo de rejilla gerencial en los estudios de Blake y Mouton de los años 1964, 1978 y 1985 y con posterioridad a esta fecha, en concreto en el año 1991, Blake y McCause la renombró rejilla del liderazgo. También Stogdill y Bass la incluyeron en su trabajo de 1990 dentro de los modelos humanistas y Menguzzato y Renau en el año 1991 consideraron que este modelo era un modelo perteneciente al enfoque del liderazgo contingente. Véase BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1978/1980). *Op. cit.*; BASS, B.M. (1990). *Op. cit.*; y MENGUZZATO, M. & RENAU, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Editorial Ariel.

<sup>468</sup> GIBSON, J., IVANCEVICH, J. & DONNELLY, J. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw-Hill y también ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

El modelo se convirtió en un referente dentro del mundo científico, a la vez que fue el fundamento básico sobre el que posteriormente se representaron de una manera muy gráfica todas las posibilidades de estilo de liderazgo que se pueden dar en una organización. De esta forma, los líderes a través de la utilización de esta herramienta pueden ubicar las suposiciones o estilo de liderazgo que ejercen y aprender las conductas de liderazgo o nuevas suposiciones necesarias para una mejor salud mental y física así como para elevar la producción, el rendimiento de la organización y el nivel de satisfacción de los empleados.

El modelo de Blake y Mouton se fundamentó sobre las dos dimensiones ya estudiadas en Ohio y Michigan, de tal modo que centró su investigación en el análisis del liderazgo orientado a las relaciones personales y el liderazgo orientado hacia la producción, las cuales tienen su correlación en las dimensiones de “Consideración” e “Iniciación de estructura” de la Universidad de Ohio y con la caracterización de los líderes “centrados en los empleados” y los líderes “orientados en la producción” desarrollada por la Universidad de Michigan.

El cruce de las dos variables, “preocupación por las personas” y “preocupación por la producción”, sirvió para comprobar cómo interactúan en el líder los dos intereses que influyen en él a la hora de decidir: ejercer el liderazgo centrado en la consecución de resultados y ejercer el liderazgo centrado en las relaciones personales con los miembros del grupo o/y organización. La combinación de las dos variables tuvo como resultado una tipología de liderazgo de la cual son cinco categorías las que se dan con más frecuencia en el seno de una organización: el liderazgo/gestión de autoridad-obediencia, el liderazgo/gestión del club campestre, el liderazgo/gestión empobrecida o laissez-faire, el liderazgo/gestión de equipos y finalmente, el liderazgo/gestión del término medio denominado también la gestión del medio camino.

Antes de abordar cada uno de los estilos de liderazgo es preciso tener en cuenta que las dos dimensiones, “preocupación por las personas” y “preocupación por la producción”, se comportaron como variables independientes dentro del modelo. Por un lado, al hablar sobre la “preocupación por las personas” ambos investigadores consideraron que dicha variable analizaba la relación del líder con sus seguidores, la calidad de dicha relación, la preservación de la autoestima en los seguidores, la asignación de responsabilidades, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de las relaciones interpersonales establecidas. Mientras que por el otro, al

hablar de la “preocupación por la producción”, la variable analizaba entre otras cuestiones la calidad de las decisiones políticas, la eficiencia de los seguidores (del grupo) y el volumen de la producción o la efectividad a la hora de alcanzar los objetivos establecidos.

Las dos dimensiones se consideraron independientes y se representaron gráficamente del siguiente modo dentro del modelo Red de Gestión: en el eje vertical la dimensión “preocupación por las personas” y en el eje horizontal “preocupación por la producción” gradando ambas en un rango del 1 al 10. Al ser dos variables que se comportaron independientemente, se pudo dar el caso de encontrarnos en el estudio ante un líder con una alta calificación en la dimensión “preocupación por las personas” y una baja o nula calificación en la dimensión de “preocupación por la producción”. El cruce de ambas variables en la Red de Gestión hizo que esta quedara dividida en cuatro cuadrantes que dio como resultado, tal y como ya hemos apuntado, cuatro tipos de liderazgo concretos y un quinto que se ubicó en el centro al confluir en él elementos de los otros cuatro tipos de liderazgo.

El primero de los cinco modelos de liderazgo obtenidos fue el denominado liderazgo de “autoridad-obediencia” (9,1) en el que se mostró un líder siempre preocupado por lograr el mejor volumen de producción en detrimento de las relaciones personales con los seguidores o miembros del grupo. Este tipo de liderazgo vino caracterizado por un líder al que solo le importó el poder y su ejercicio, que entiende que el triunfo de la organización es debido exclusivamente a la buena gestión o liderazgo desarrollado por él. En este liderazgo se organiza la acción del grupo buscando la consecución de los objetivos sin importar el capital humano y, para ello, si es preciso ejercer acciones de control férreo sobre los subordinados, el líder adoptará tales medidas con tal que se cumplan los objetivos de producción. En el liderazgo de “autoridad-obediencia”, la gestión del líder es incuestionable hasta tal grado que, cualquier error siempre terminará siendo achacado a los subordinados nunca al líder, de igual modo que cualquier desacuerdo que pueda surgir siempre será responsabilidad del subordinado. Se trata de un juego de suma 0 donde para ganar uno la otra parte tiene que perder. Este tipo de liderazgo se presentaba habitualmente en aquellos individuos líderes que habían tenido una niñez donde el padre siempre se mostró como un individuo riguroso y rígido, centrado en un liderazgo paternalista donde apenas se



demostraba el afecto y siempre se mostrada autoritario, despótico y poderoso<sup>469</sup>.

En el otro extremo se encuentra el estilo de liderazgo denominado “club campestre” (1,9) que viene caracterizado por centrar toda su atención en las relaciones personales y mostrar un nulo interés por la producción. En este estilo de liderazgo el líder se interesa por la atención cuidadosa hacia las personas que integran el grupo, intentando siempre que existan buenas relaciones entre sus miembros y que se desarrolle una buena atmosfera colaborativa. La idea que guía la acción del líder es lograr que las relaciones sean siempre positivas y constructivas buscando la aprobación de su liderazgo y la minimización de los riesgos que el mismo conlleva. Este tipo de líder se suele dar en aquellos individuos que se han mostrado obedientes y dependientes del poder paternal o como comportamiento desarrollado como consecuencia del sufrimiento del rechazo por los demás que le ha llevado a solicitar una atención desmedida con el objetivo de ser aceptado por el grupo<sup>470</sup>. Los efectos que se obtienen con este tipo de liderazgo es una baja productividad, ya que no se tiene como objetivo principal lograr un volumen óptimo de producción y la calidad resulta indiferente, además de existir un nivel bajo de conflictos en el seno del grupo y una atmósfera laboral y/u organizacional relajada y tranquila.

El tercer tipo de liderazgo es el denominado “liderazgo laissez-faire” o “gestión empobrecida” (1,1) que viene caracterizado por un nulo interés tanto en lograr los objetivos de producción como en poder disfrutar de unas buenas relaciones entre los miembros del grupo. Se trata de un estilo de liderazgo donde -como en el liderazgo laissez-faire enunciado por Lewin, Lippitt y White- no existe un liderazgo como tal, pues el grupo queda sometido al libre albedrío de sus miembros sin un control en la toma de decisiones y un liderazgo claro. El líder se inhibe de sus responsabilidades dejando en manos del grupo su propio futuro. Este tipo de líderes se forman con padres dominantes que coaccionaban al líder cercenando su capacidad de liderar y haciendo que éste se inhibiera de sus responsabilidades, o bien se dio en líderes con unos padres negligentes e impredecibles lo que hizo que fraguase una personalidad donde la máxima de actuación es la de aguantar las situaciones, permanecer al margen y no asumir ninguna responsabilidad como líder del grupo<sup>471</sup>. Las consecuencias que de este tipo de liderazgo se derivaron fue la de una mínima o

---

<sup>469</sup> BASS, B.M. (2008). *Op. cit.*

<sup>470</sup> BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1985a). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf.

<sup>471</sup> BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1978/1980). *Op. cit.*

nula productividad, inexistencia de creatividad e iniciativa, ausencia de calidad en la producción y bajos niveles de conflictos con una atmósfera relajada.

En las antípodas de los modelos anteriormente expuestos, se encuentra el “liderazgo de equipo” (9,9) caracterizado por ser más efectivo y con alcance universal al obtener la mayor puntuación en la escala tanto en la variable “preocupación por la producción” como en la de “preocupación por las personas”. Se caracteriza porque el trabajo y la acción del grupo queda orientado hacia la consecución de una meta o unos objetivos y busca también alcanzar no solo el propio objetivo sino que éste se logre con una máxima calidad y cantidad. Para ello, el “liderazgo de equipo” fundamenta su éxito en un ambiente o atmósfera en el grupo y con respecto al líder, positiva y enriquecedora para todos los miembros del colectivo, de tal forma que todos participen en la consecución de los objetivos con una cohesión de sus integrantes y una acción grupal marcada o caracterizada por el compromiso, el respeto y la conciencia grupal de que todos trabajan por un mismo bien común. Este estilo de liderazgo tiene su correlación, como es fácil concluir, en el liderazgo democrático caracterizado por Lewin, Lippitt y White donde si recordamos el líder involucraba a los seguidores en el logro de los objetivos y desarrollaba una acción de liderazgo encaminada a crear un clima óptimo para que las relaciones fluyeran positivamente entre los miembros del grupo y con ellas se lograra un ambiente idóneo para lograr las metas. Este tipo de líder según Blake y Mouton se fraguó en un ambiente en convivencia con personas que emplearon un sistema de educación donde se incentivó siempre el desarrollo de forma autónomo del niño y su capacidad de cooperación y respeto mutuo con el entorno<sup>472</sup>. El estilo o dirección democrática propicia alcanzar altos niveles de producción, compromiso con los seguidores, relaciones de confianza y respeto logrando una productividad alta y calidad óptima en la que se incentiva la creatividad de los integrantes con un alto grado de cooperación interdependiente en el que el conflicto es convertido en confrontación productiva para todos los miembros del grupo.

El último estilo de liderazgo es el que queda ubicado dentro de la Red de Gestión en el punto de intersección o confluencia de los otros cuatro modelos, y es denominado “liderazgo a medio camino”. Viene caracterizado por una puntuación 5,5 en el que tanto el líder como el grupo muestra una preocupación intermedia por la producción y por las relaciones personales. Funciona bajo la idea que la organización

---

<sup>472</sup> BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1985a). *Op. cit.*

se desarrollará de una manera óptima cuando funcione bajo un equilibrio de ambas variables, la “preocupación por la producción” y la “preocupación por las personas”. Para Blake y Mouton este tipo de liderazgo se da en aquellos individuos que tuvieron unos padres orientados más por las influencias externas que por las internas, por lo que se establece el ideal en un equilibrio entre los objetivos que se pretenden alcanzar y las relaciones que se deben mantener y establecer. En este tipo de liderazgo, se logra un equilibrio donde el líder -para mantener el poder- se comporta como él cree que es visto por los seguidores, de tal modo que intenta hacer coincidir su visión de liderazgo con la que presupone que tienen los miembros del grupo. Este modelo viene caracterizado por una baja creatividad y originalidad y un trabajo de equipo que se deja llevar sin ofrecer excesiva resistencia. Este tipo de liderazgo queda vinculado con el sistema burocrático donde seguir las normas establecidas en un equilibrio claro es ya de por sí, un fin en sí mismo<sup>473</sup>.

El análisis realizado por Blake y Mouton con su Red de Gestión concluyó que el modelo óptimo era sin duda el estilo de “liderazgo de equipo” donde se mostraba una alta preocupación por la producción y por las relaciones personales, lo que suponía alcanzar éxito, productividad y beneficios en la organización<sup>474</sup>. Esta conclusión corroboraba a su vez, los estudios que hasta el momento fueron desarrollados por los principales investigadores del liderazgo en su enfoque conductista: Lewin, Lippit y White, la Universidad de Ohio, la Universidad de Michigan y los estudios de McGregor los cuales estudiaron el liderazgo atendiendo siempre a dos dimensiones: la dirigida a la producción o alcanzar los objetivos establecidos y la dirigida a las relaciones personales. Si bien todos ellos estudiaron en profundidad ambas dimensiones bajo terminologías diferentes o similares, en esencia estos autores estuvieron analizando -con matices- los dos estilos de liderazgo subyacentes en ambas variables, el liderazgo autocrático y el liderazgo democrático y todos ellos, incluidos Blake y Mouton, terminaron por concluir que el liderazgo ideal desde el enfoque conductual era aquel que integraba ambas dimensiones o lo que es lo mismo, el liderazgo conductual ideal sería el liderazgo de carácter democrático ya que en él, se daban -en un perfecto equilibrio- tanto el liderazgo orientado a las relaciones

---

<sup>473</sup> BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1978/1980). *Op. cit.*

<sup>474</sup> Véase los trabajos de BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1964). *Op. cit.*, y también el realizado en BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1978/1980) *Op. cit.*, así como el estudio realizado por MISUMI, J. & PETERSON, M. (1985). “The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program” en *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 198-223.

personales como el liderazgo orientado a la producción<sup>475</sup>.

### 5.2.3.7 El nuevo enfoque conductual desde la orientación al cambio

A partir de los años 80, con los nuevos avances que se produjeron en las ciencias sociales en torno al estudio del liderazgo, diversos investigadores especializados comprobaron cómo el enfoque conductista quedaba incompleto -a pesar de la solidez de los estudios de Lewin, las Universidades de Ohio y Michigan, McGregor o los propios Blake y Mouton- al no contemplar una tercera variable que se da en todo fenómeno social vivo, el cambio, y que en este caso dio lugar a una tercera dimensión conductual: el liderazgo “orientado al cambio”.

Hasta ese momento, el enfoque conductista del liderazgo fundamentó sus principales teorías en las dos dimensiones que aquí hemos abordado a través de diversos autores: las conductas orientadas hacia las tareas y las conductas orientadas hacia las personas, descubriendo una correlación directa con el liderazgo democrático y el autocrático. La investigación propició el surgimiento de distintos modelos de liderazgo que lograron ampliar el centro de atención de los estudios, al pasar del enfoque de los rasgos y habilidades personales al enfoque del comportamiento o de la conducta.

Como hemos podido comprobar, además, todos los estudios aquí expuestos se centraron en analizar exclusivamente al líder, comprobando cómo se comportaba en el ejercicio de su liderazgo sin tener en cuenta los intereses, las inquietudes o los objetivos que también podían perseguir los miembros del grupo o de la organización. La línea de investigación conductual ha seguido manteniendo hasta los años 80 una visión del líder hacia los seguidores, unidireccional, sin importar la interacción que pudiera existir entre los integrantes del grupo y el líder, y sin contemplar que la disposición de la estructura de poder que se puede haber erigido en torno al líder podía

---

<sup>475</sup> En este sentido, el estudio que realizó Blake y Mouton en el año 1985 donde se analizaron los datos biográficos de 14 presidentes norteamericanos, llegaron a concluir que la orientación hacia el liderazgo de equipo fue la categoría de liderazgo que prevaleció en los casos estudiados, los cuales se caracterizaron principalmente por dibujar un perfil de líder donde éste se mostraba como un individuo con iniciativa que no dudaba en promocionar a sus seguidores y dar a conocer la acción de gobierno, que poseía una elevada capacidad de análisis de los problemas, era eficaz en la toma de decisiones, sabía actuar oportunamente en la resolución de conflictos, alcanzaba en un alto porcentaje de efectividad los objetivos establecidos y era lo suficientemente hábil para convertir la existencia o aparición de cualquier crítica o cualquier situación de crisis, en una oportunidad para crecer como líder y con él, hacer crecer la organización. Blake y Mouton, ha logrado perdurar con el tiempo con la reformulación llevada a cabo en el año 1991 donde se dio un paso más, y se tuvo en cuenta la perspectiva de los seguidores incorporándose la idea de que el líder puede cambiar o transformar la organización. Con estas dos últimas aportaciones, perspectiva de los seguidores y su importancia y, posibilidad de transformar la organización y el entorno por parte del líder, se fundamentó el siguiente enfoque del liderazgo: el liderazgo situacional y el liderazgo transformacional. Véase el trabajo de BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1985a). *Op. cit.*

estar condicionada por las capacidades de los seguidores y por el propio contexto en el que se encuentran inmersos. Asimismo, el enfoque tampoco abordó la cuestión de cómo surgen y mantienen su posición los líderes, y dejó fuera del análisis las situaciones que pueden estar impactando en la eficacia del liderazgo. En general, es posible identificar el enfoque conductual con un nivel de observación individual y descriptivo que pretendía ser universal, a pesar de centrar su atención en las conductas de los líderes sin considerar a los seguidores, y plantear patrones de liderazgo aplicables a la mayoría de las situaciones.

La evolución social, y con ella sus individuos y la del propio fenómeno, mostró de nuevo que al hablar del liderazgo lo estábamos haciendo de un concepto que como tal también evolucionaba y se adecuaba a la época, de ahí que en los años 80 se abriese una nueva línea de investigación bajo el enfoque conductual del liderazgo para contemplar la variable del cambio, a la cual debía hacer frente cualquier organización y con ella, cualquier líder. El surgimiento de esta nueva dimensión del liderazgo desde el enfoque conductual hizo que apareciesen nuevos estudios que pretendieron investigar de nuevo el perfil del líder atendiendo a las tres dimensiones: el liderazgo “orientado a la producción”, el liderazgo “orientado a las relaciones personales” y el liderazgo “orientado al cambio”.

Autores como Ekvall y Arvonen<sup>476</sup> consideraron que el surgimiento de esta tercera dimensión se produjo cuando las organizaciones comenzaron a entender que las estructuras sobre las cuales habían basado su desarrollo quedaban obsoletas a los nuevos tiempos, si no eran capaces de modificarse y adecuarse a las nuevas situaciones que se iban produciendo. En esta tesitura, las organizaciones comenzaron a ver necesario orientar la dirección de su gestión y con ello el ejercicio de su liderazgo hacia el cambio, ya que quien no se adaptaba a los nuevos tiempos era muy probable que no sobreviviese en la época.

Ekvall y Arvonen vinieron a determinar que en este periodo de la historia en continua evolución se hacía preciso un líder que no sólo aunara en sí mismo las dos dimensiones de liderazgo ya estudiadas y conocidas -el liderazgo orientado hacia las

---

<sup>476</sup> EKVALL, G. & ARVONEN, J. (1991). “Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model” en *Scandinavian Journal of Management*, 7 (1), pp. 17-26.; LINDELL, M. & ROSENQVIST, G. (1992a). “Is there a third management style?” en *Finnish Journal of Business Economics*, 3, pp.171-198., y también LINDELL, M. & ROSENQVIST, G. (1992b). “Management behavior dimensions and development orientation” en *Leadership Quarterly*, 3 (4), pp. 355-377.; YUKL, G.A., GORDON, A. & TABER, T. (2002). “A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research” en *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9 (1), pp. 15-32. y finalmente, GIL, F., ARES, A. Y BARRASA, A. (2003). “Dirección y liderazgo organizacional: Gestión y cambio” en *Encuentros en Psicología Social*, 1, pp. 95-100.

tareas y el liderazgo orientado hacia la producción- sino que en esta ocasión a estas dos dimensiones se le debía añadir esta tercera, el liderazgo orientado al cambio, perfilándose un líder cuya gestión debía por tanto orientarse al crecimiento y la evolución, lo que implicaba que fuese creativo -aportando nuevas ideas y modos de afrontar los nuevos tiempos-, capaz de asumir los riesgos adoptando decisiones rápidas con sensatez y que poseyera la visión suficiente como para generar ideas, acciones, proyectos nuevos con los que dirigir la organización y los miembros de la misma<sup>477</sup>.

Otro investigador aquí citado en páginas precedentes, Yukl<sup>478</sup> también efectuó junto a su equipo un estudio en el año 2002 en el que incorporó a su análisis la dimensión del liderazgo orientado hacia el cambio, de lo cual concluyó que el perfil del líder debería ser el de un individuo capaz de identificar las amenazas externas y las oportunidades, creativo con capacidad para plantear estrategias novedosas que respondan a la situación dada, que prevea las nuevas posibilidades que ofrece el nuevo contexto social y que en su idea de liderazgo albergue la conciencia de ser un elemento motivador que aliente el pensamiento innovador entre los miembros del grupo/organización para hacer frente al cambio y a la evolución continua de la sociedad.

Los estudios desarrollados por el propio Yukl y por Ekvall y Arvonen concluyeron además que, si bien los resultados obtenidos al analizar las tres dimensiones no establecían un mejor estilo de liderazgo único de carácter universal que aglutinase estas tres variables, sí que es cierto que los dos estudios coincidieron en que las conductas del líder quedaban supeditadas además de al efecto de las tres dimensiones estudiadas, lo estaban también a las circunstancias situacionales o contextuales en las que se desarrollaba el liderazgo. Las conclusiones de ambos vinieron a reforzar la idea de que para determinar el perfil del líder no sólo debíamos fijarnos en el individuo, en sus rasgos personales y en su comportamiento sino que también había que detenerse -como así lo hicieron los investigadores del enfoque situacional del liderazgo- en sus seguidores, en las relaciones que se establecen con ellos y principalmente en el contexto donde el individuo es líder y se desarrolla el fenómeno del liderazgo.

---

<sup>477</sup> EKVALL, G. & ARVONEN, J. (1991). *Op. cit.*

<sup>478</sup> YUKL, G.A., GORDON, A. & TABER, T. (2002). *Op. cit.*

#### 5.2.4 Enfoque situacional del liderazgo

Las investigaciones que se desarrollaron bajo el enfoque conductual tampoco pudieron, al igual que sucedió con los estudios desarrollados bajo el enfoque de los rasgos personales, establecer una definición o teoría objetiva de lo que es un líder y de lo que significa el concepto de liderazgo. El enfoque desde el punto de vista de la conducta siguió centrando su foco de atención en la figura del líder sin atender a sus seguidores ni a sus intereses, inquietudes, objetivos o bien al carácter de las relaciones que entre ellos se establecían. Tanto las investigaciones de Lewin, Lippitt y White, como las de las Universidades de Ohio y Michigan o bien los estudios desarrollados por McGregor, Likert o por Blake y Mouton, centraron su atención en un análisis del fenómeno desde el punto de vista descriptivo no prescriptivo, donde el foco de estudio se situó exclusivamente en la figura del líder. Todos los estudios aquí citados buscaron trazar el perfil del líder y fijar las particularidades que lo definen pero ninguno de ellos logró el objetivo, principalmente porque las teorías desarrolladas por ellos bajo el enfoque conductual se centraron solo en dos variables: el liderazgo orientado hacia las tareas y el liderazgo orientado hacia las relaciones personales, ampliándose el estudio a finales del siglo XX a una tercera variable: el liderazgo orientado hacia el cambio.

Al centrarse estas investigaciones en torno a estas tres dimensiones y no atender al comportamiento de los seguidores y sus objetivos dentro de la organización, el enfoque conductual no pudo definir el liderazgo con un carácter universal por no atender en su análisis al segundo actor involucrado en el liderazgo: los seguidores o miembros del grupo. Esto hizo que se iniciase durante la década de los años 60 hasta la mitad de la década de los 80 una nueva línea de investigación en la que los estudiosos pusieron su foco de análisis en el contexto en el que se hallaba inserto el líder y con él, los seguidores. Un cambio de enfoque que supuso un paso muy importante en la investigación del liderazgo, ya que se evolucionó de un carácter individualista en las teorías precedentes a unas investigaciones mucho más completas en las que se estudiaba no sólo al líder como epicentro del fenómeno del liderazgo sino que también se estudió a los seguidores y el marco social en el que éste se desarrollaba.

El enfoque denominado situacional o de contingencia es en términos generales aquel modelo de liderazgo que se encuentra focalizado en la idea de que *“si el carácter no hace al líder, tal vez el contexto lo haga. Si los líderes no son esas*

*personas que están hechas de la 'pasta correcta', entonces tal vez son sencillamente aquellos que están en el lugar adecuado en el momento preciso*"<sup>479</sup>. Con este planteamiento, la investigación asume, como afirma Natera Peral, "*que no existen ni cualidades personales innatas ni comportamientos de liderazgo universalmente apropiados sino que eso que se llama 'liderazgo' varía de situación en situación, al depender en última instancia de la interacción del actor con un escenario particular*"<sup>480</sup>. Ahora bien, se hace preciso destacar que cuando estamos refiriéndonos a enfoque situacional o contingente, si bien en su esencia lo estamos haciendo a un mismo enfoque, entre ambas ideas existe una sutil diferencia que se hace necesario mencionar aquí: cuando estamos refiriéndonos al enfoque situacional estamos considerando que el líder recibe toda la influencia del entorno hasta el punto que este anula su personalidad, de tal modo que el líder siempre ejercerá el liderazgo atendiendo las circunstancias que lo envuelven, mientras que cuando estamos hablando de enfoque contingente, la situación que envuelve al líder modela su modo de ejercer el liderazgo pero sin anular su personalidad.

Los investigadores adoptaron por tanto un enfoque de liderazgo contingente en el cual, la situación moderó el significado y carácter del liderazgo, de tal forma que se analizó en función de la selección de variables de situación que orientaron el estilo de éste, más apropiado y acorde al contexto en el que se ve inmerso el líder. Los individuos con diferentes perfiles personales pueden comportarse como líderes en función de los límites específicos y posibilidades que se dan en una situación particular. Por ello, las investigaciones orientadas en este enfoque se han centrado en el análisis de aquellas variables situacionales que intervienen atenuando o amplificando los rasgos personales del líder o sus conductas, con el objeto de determinar qué rasgos o conductas resultan apropiados para una situación o contexto organizativo.

El modelo de enfoque situacional cruza habitualmente dos variables que provienen del líder: la llamada conducta directiva, que analiza las indicaciones del líder para alcanzar los objetivos que vienen determinados por la organización en la cual es el individuo el que establece qué se hace, cómo y cuáles son las

---

<sup>479</sup> MOLERO, F. Y MORALES, J.F. (Coords.) (2011). *Op. cit.*, p. 83.

<sup>480</sup> NATERA PERAL, A. (1998). *Op. cit.*, p. 38. Véase KREITNER & KINICKI (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.; y RODRÍGUEZ, M. (1998). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas*. México: Colección Capacitación Integral., ambos citados en el artículo de C.A. Gómez-Rada "Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes" en *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, vol. 2, nº 2, pp. 61-77.



responsabilidades de cada seguidor; y la conducta de apoyo, la cual supone un sistema de comunicación doble por el que el líder apoya continuamente a sus seguidores en el cumplimiento de sus funciones. Además de las dos variables relacionadas con el líder, este modelo situacional también cruza otras dos variables que están vinculadas a los seguidores y son: la competencia que evalúa la capacidad que tienen los miembros del grupo para desarrollar la labor que les es encomendada, y el compromiso, el cual estudia o evalúa el grado de implicación que tienen los individuos con la tarea que se les demanda.

La idea que define, por tanto, el liderazgo es que éste es el resultado de un ajuste perfecto entre el individuo y las circunstancias del grupo que lidera. El líder eficaz en este enfoque será aquel que diagnostica el grado de complejidad de la tarea que van a emprender y el grado de competencia y compromiso que tienen los seguidores a la hora de desarrollar las tareas establecidas como objetivos. El líder deberá ejercer su liderazgo atendiendo a la situación en la que están inmersos él y el grupo, y por lo cual deberá adaptar su estilo a las condiciones de la situación que es, al fin y al cabo, la característica que define el enfoque situacional. Los estudios relacionados con este nuevo modo de estudiar el fenómeno del liderazgo se desarrollaron principalmente desde finales de la década de los años 60 hasta la mitad de la década de los 80 y si bien fueron numerosos los investigadores que se aproximaron a su estudio atendiendo al componente situaciones, en el presente trabajo nos detendremos en las teorías más representativas que fueron enunciadas por Tannenbaum y Schmidt<sup>481</sup>, Fielder<sup>482</sup>, Hersey y Blanchard<sup>483</sup>, Evans y House<sup>484</sup>,

---

<sup>481</sup> TANNENBAUM, A.S. & SCHMITT, W.H. (1958). *Op. cit.*

<sup>482</sup> FIEDLER, F.E. & GARCIA, J.E. (1987). *Op. cit.*; y FIELDER, F.E. (1993). *Op. cit.*

<sup>483</sup> HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1969). *Management of...* *Op. cit.*; HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1969). *“Life cycle...” Op. cit.*

<sup>484</sup> EVANS, M.G. (1970). *Op. cit.*; HOUSE, R.J. (1971). *Op. cit.*

Vroom y Yetton<sup>485</sup>, Stinson y Johnson<sup>486</sup>, Kerr y Jermier<sup>487</sup>, Wofford<sup>488</sup>, Fielder y García Vecchio<sup>489</sup> y Yukl<sup>490</sup>.

#### 5.2.4.1 Tannenbaum y Schmidt: el liderazgo como un continuo

Una de las primera teorías que se enunciaron bajo el enfoque del liderazgo situacional o contingente fue la creada en el año 1958 por los investigadores Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt<sup>491</sup>. Atendiendo a la esencia del enfoque del liderazgo situacional por el cual el líder ejerce su liderazgo de acuerdo a las situaciones a las que debe hacer frente y al comportamiento de los seguidores/subordinados, ambos autores elaboraron una teoría del liderazgo basada en el concepto del continuo del liderazgo.

A través de este idea, los dos investigadores definieron el término como un *continuum*, creando una escala de liderazgo que viene determinada por dos variables: el modo en el que el líder ejerce sus competencias y el modo en el que los seguidores atienden a dicho líder y participan activamente en el proceso de toma de decisiones. Esta escala presenta siete tipos de liderazgo que quedan comprendidos entre el modelo autocrático -centrado en el líder- donde la intervención de los seguidores es nula por estar sometidos al poder de éste y un liderazgo democrático o participativo -centrado en los seguidores- en el que tanto el líder como los miembros del grupo/subordinados se muestran comprometidos en la toma de decisiones -dentro de ciertas reglas o parámetros previamente consensuados- y están también comprometidos en el desarrollo de las actividades de la organización así como en el logro de los objetivos establecidos.

A la hora crear la escala que recoge los siete estilos de liderazgo en función de la situación, Tannenbaum y Schmidt comprobaron que dicha tipología de liderazgo

---

<sup>485</sup> VROOM, V.H. & YETTON, P.W. (1973). *Op. cit.*

<sup>486</sup> JOHANNSEN, R.D., JOHNSON, T.W., & STINSON, J.E. (1976). "Organizational climate and productivity" en *Journal of Management*, 2 (2), pp. 65-70.

<sup>487</sup> KERR, S. & JERMIER, J.M. (1978). *Op. cit.*

<sup>488</sup> WOFFORD, J.C. (1982). *Op. cit.*

<sup>489</sup> FIEDLER, F.E. & GARCIA VECCHIO, J.E. (1987). *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley and Sons.

<sup>490</sup> YUKL, G. (1981). *Op. cit.*

<sup>491</sup> TANNENBAUM, A.S. & SCHMITT, W.H. (1958). *Op. cit.*

situacional era resultado de la confluencia de tres fuerzas determinantes, las cuales son las siguientes:

- *Las fuerzas de situación.* Los dos autores entendieron por fuerzas de situación los valores y las tradiciones existentes en la organización que podían influir en el modo de ejercer el liderazgo y de establecerse las relaciones entre el líder y los seguidores. Asimismo se consideran fuerzas de situación el grado de eficacia con la que trabajan los subordinados, la naturaleza de un problema y la posibilidad de delegar la autoridad para resolverlo entre otras cuestiones.
- *Las fuerzas de los seguidores.* En este sentido, ambos investigadores consideran que también influye en el tipo de liderazgo: la experiencia de los seguidores, los conocimientos que poseen, el grado de aceptación del liderazgo o la disposición que tienen para asumir responsabilidades.
- *Las fuerzas del líder.* Estas fuerzas hacen referencia exclusivamente a los rasgos personales del líder, a su sistema de valores y creencias, a la confianza que tiene en sus seguidores/subordinados, al dominio que tiene de las situaciones adversas o bien, por ejemplo, al autoconocimiento o a la seguridad que posee y muestra en el ejercicio del poder.

En función de estas fuerzas y atendiendo a los factores situacionales que envuelven al líder y los seguidores, Tannenbaum y Schmidt consideraron que el líder debía seleccionar su estilo de liderazgo teniendo en cuenta a los subordinados y la situación en la que se encuentran ambos, aconsejando como mejor estilo de liderazgo el democrático o participativo. Los siete estilos de liderazgo situacional considerados por ambos autores son los siguientes:

1. Líder autocrático. En él, tal y como hemos visto en otros autores y teorías, el líder adopta las decisiones que cree oportunas en función de la situación en la que se encuentran y tras evaluar las alternativas que se le presentan. Una vez determinada la decisión se comunica a los subordinados y se ejecuta. Habitualmente este líder emplea métodos coercitivos para desarrollar su liderazgo.

2. El líder vende las decisiones a sus subordinados. Se trata de un liderazgo que sigue siendo autocrático pero con un matiz, que viene dado porque en vez de imponer las decisiones e impartir ordenes, el líder las sugiere a sus subordinados. Si estos ofrecen resistencia a asumir la sugerencia el líder intenta convencerles de que es la mejor opción para todos.
3. El líder presenta la solución al problema e invita a que los subordinados cuestionen la decisión aunque esta finalmente se ejecute. Es también un liderazgo autocrático con la variante de aparentar un proceso de dialogo democrático constructivo.
4. Liderazgo cogestionado. En él el líder sigue presentando la solución al problema o la orden a cumplir pero acepta que esta se pueda ver modificada si los subordinados así lo entienden y se llega a un consenso entre ambas partes.
5. Liderazgo pre-democrático. El líder presenta el problema, obtiene sugerencias y es el grupo el que toma la decisión. En este caso el líder ya no impone su parecer y su decisión sino que posibilita un debate abierto y constructivo que busque la mejor decisión para todos. El hándicap de este liderazgo frente a los siguientes es que los seguidores no poseen toda la información y por tanto el debate no termina de ser todo lo enriquecedor que cabría esperar.
6. Liderazgo en el que el líder presenta el problema, establece las políticas oportunas para resolverlo y solicita al grupo que adopte decisiones al respecto. Se trata de un liderazgo donde el poder recae ya en el grupo y sus miembros aunque con límites aun impuestos por el líder.
7. Liderazgo democrático. En él el líder permite que las decisiones sean adoptadas por el grupo en consenso con él. En este liderazgo existe libertad para debatir, exponer, confrontar posiciones y opiniones con el objetivo de alcanzar un acuerdo beneficioso para todas las partes implicadas.

La conclusión que obtuvieron Tannenbaum y Schmidt es que el liderazgo situacional ideal es el de carácter democrático pues implica un líder comprometido con el grupo, con el futuro e inquietudes de los miembros del mismo, con la organización y con los objetivos que se pretenden alcanzar. Además supone unos seguidores activos que respaldan al líder, lo admiran, confían en él y trabajan junto a él, formando un equipo cohesionado, que se mueve por el bien común de todos los implicados. El modelo de liderazgo formulado por Tannenbaum y Schmidt fue uno de los que sirvió de fundamento para el marco teórico creado posteriormente durante este periodo de tiempo bajo el enfoque del liderazgo situacional. En el año 1973, este modelo basado

en el concepto de liderazgo continuo fue revisado por los propios autores los cuales entendieron que había que incidir aún más en la idea de la intensa influencia que ejerce el contexto en el que se desarrolla el liderazgo a la hora de que el líder determine y decida qué tipo de liderazgo va a desarrollar de acuerdo a la situación en la que se encuentra<sup>492</sup>.

#### **5.2.4.2 Fielder y la teoría del *Último Compañero de Trabajo Preferido***

A lo largo de la evolución del estudio del fenómeno del liderazgo, la teoría de liderazgo situacional y la teoría del liderazgo contingente han sido a menudo confundidas al compartir, habitualmente y de forma única, la importancia que en ambas se otorga a las situaciones específicas que se dan en el proceso de liderazgo. No obstante, y a pesar de esta semejanza, la diferencia existe entre una teoría y otra, y ésta es que mientras que la teoría situacional se centra y enfatiza en el comportamiento que deben adoptar los líderes de acuerdo a la situación específica, la teoría contingente se presenta “*como un modelo probabilístico de tipo condicional que propone comportamientos con mayor probabilidad de éxito dependiendo de una amplia gama de factores contingentes*”<sup>493</sup>. Dentro de este enfoque del liderazgo contingente merece la pena destacar dos modelos: el modelo de Fielder<sup>494</sup> o la Teoría del Último Compañero de Trabajo Preferido (LPC) y la teoría del “camino-meta” de Evans y House<sup>495</sup>, esta última abordada en un epígrafe posterior.

La Teoría del Último Compañero de Trabajo Preferido (LPC) fue enunciada en el año 1967 por Fred Fiedler de la Universidad de Washington. Fiedler preguntó a los líderes con cuál de los colaboradores con los que trabajaba normalmente menos desearían volver a trabajar; que clasificaran a esa persona en un rango de escalas bipolares entre factores positivos (amigable, colaborador, etc.) y negativos (no amigable, no colaborador, etc.) y que sumaran los resultados. Los altos LPC por lo general sugerían que el líder tenía una alta orientación hacia las relaciones humanas,

---

<sup>492</sup> TANNENBAUM, R. & SCHMIDT W.H. (1973). “How to choose a leadership pattern” en *Harvard Business Review*, 51, nº 3, pp. 162-173.

<sup>493</sup> PARIENTE FRAGOSO, J.L. (2009). *Op. cit.*

<sup>494</sup> FIEDLER, F. (1965, Sept-Oct). “Engineer the Job to fit the Manager” en *Harvard Business Review*.; FIEDLER, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.; y FIEDLER, F. (1974). “The Contingency Model: New Directions for Leadership Utilization” en *Journal of Contemporary Business*, vol. 3, nº 4, pp. 65-80.

<sup>495</sup> EVANS, M.G. (1970). *Op. cit.*; y en HOUSE, R.J. (1971). *Op. cit.*

mientras que los bajos LPC indicaban una orientación predominante hacia las tareas. Fiedler identificó tres factores relacionados con el líder, la estructura de la tarea y los seguidores:

- *Relaciones líder-miembros*: Se refiere al grado de confianza mutua, respeto, confianza y cooperación.
- *Estructura de la tarea*: Se refiere al grado en que las tareas son claras y están bien estructuradas.
- *Posición de poder del líder*: Se refiere al grado de poder legítimo (autoridad) detentada por el líder.

Al clasificar a los grupos basándose en estas tres dimensiones se obtuvo un sistema de clasificación tridimensional. Los grupos se ubicaron en función de estas dimensiones de tal forma que ejercer la influencia de dirección era más fácil en un grupo con buenas relaciones entre líderes y seguidores, con un líder fuerte, con un trabajo claramente definido y con tareas claras, y era muy difícil en un grupo en el que hubiese malas relaciones, poco poder de liderazgo y un trabajo ambiguo y con tareas poco definidas. Las relaciones entre el líder y los seguidores era la dimensión más importante, la del poder del puesto era la menos importante. El estilo de dirección era mejor dependiendo del grado en que era favorable la situación dada para el líder. En situaciones muy favorables o muy desfavorables para la realización de una tarea mediante el esfuerzo del grupo, el dirigente coercitivo y controlador era el que daba mejores resultados. En situaciones de dificultad intermedia, el dirigente centrado en las relaciones humanas obtenía mejores resultados.

Según este estudio, por lo general, un alto LPC era mejor cuando las relaciones líder-miembro eran mínimas, excepto cuando la tarea no está bien estructurada y el poder legítimo del líder es débil. En este caso, un bajo LPC es preferible<sup>496</sup>. En este modelo la eficacia del líder dependía de dos factores: a) el grado en el que la situación permitía al líder controlar e influir sobre los procesos y sobre el rendimiento de la unidad; b) el grado en el que el líder se orientaba hacia las tareas o hacia las relaciones interpersonales. El modelo de contingencia resalta el hecho de que el buen líder debe saber adaptar su estilo de liderazgo a la situación en la que se encuentra y si no es así,

---

<sup>496</sup> Posteriormente, la Teoría de los Recursos Cognitivos (CRT) modificó el modelo original añadiendo algunos rasgos del líder y señalando la importancia de factores como el estrés para la efectividad del líder. Se puede ampliar el tema consultando en el trabajo de FIEDLER, F.E. & GARCIA, J.E. (1987). *Op. cit.*, y también citada en PARIENTE FRAGOSO, J.L. (2009). *Op. cit.*

probablemente errará en el ejercicio de sus competencias. La interacción entre la personalidad y el estilo del líder con la certidumbre o incertidumbre de la situación se encuentra en el centro de las teorías de la contingencia<sup>497</sup>.

El modelo de Fielder entraña al menos dos elementos positivos: por un lado, viéndolo con perspectiva histórica, la teoría empujó a los investigadores a considerar la relación del líder con la situación en la que se encontraba, teniendo en cuenta las características de los subordinados; y por otro lado, el carácter predictivo de la teoría proporcionó más información útil acerca de los tipos de liderazgo más eficaces en determinados contextos. Frente a este enfoque y sus puntos fuertes, el modelo también presentó puntos débiles y en torno a él surgieron diversas críticas de carácter negativo. Los aspectos negativos centraron su argumento en que la teoría presentaba cierta incapacidad para apuntar la razón por la que unos estilos de liderazgo eran más eficaces que otros además de presentar ciertos problemas técnicos de comparabilidad y consistencia con otros instrumentos de medida y de aplicación. Trabajos como los de Utecht y Heier<sup>498</sup> y Vecchio<sup>499</sup> presentaron resultados empíricos contrarios a la teoría de Fiedler. En este caso, la crítica se centró en el significado y uso de la medida LPC como indicador del estilo de liderazgo y en la metodología empleada en la confirmación del modelo<sup>500</sup>.

---

<sup>497</sup> FIELDER, F.E. (1993). *Op. cit.* También se le cita en el trabajo de Salvador Parrado “*El liderazgo y la gestión directiva en las organizaciones públicas: el estado de la cuestión*” realizado para el departamento de Ciencias Políticas de la Administración. UNED. Texto publicado en OLÍAS DE LIMA, B. (Coord.). *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Prentice Hall, [pp. 127-158], p. 11.

<sup>498</sup> UTECHT, R.E., & HEIER, W.D. (1976). “The Contingency Model and Successful Military Leadership” en *Academy Of Management Journal*, 19 (4), pp. 606-618.

<sup>499</sup> VECCHIO, R.P. (1987). “Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory” en *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), pp. 444-451.

<sup>500</sup> Fiedler amplió su modelo en diversos aspectos sugiriendo caminos por medio de los cuales el modelo puede predecir los cambios en la eficacia del liderazgo en función de los cambios del líder en aspectos como la experiencia, el entrenamiento, etc. o en función de los cambios en la situación. Trabajos de Bors y Fiedler en el año 1976 ofrecen apoyo empírico al modelo de contingencia como un modelo dinámico que puede predecir la efectividad presente y futura de un grupo e insiste en la importancia del entrenamiento para el liderazgo. Desarrolló junto a sus colaboradores, un manual de entrenamiento que enseña al líder cómo valorar su propio estilo de liderazgo, la cantidad de control situacional y cómo cambiar la situación en función de su estilo. El trabajo de Leister en el año 1977 describe un estudio que valida este procedimiento. Es más efectivo intentar enseñar a los líderes cómo cambiar las situaciones que mantener el enfoque clásico de intentar cambiar a los líderes.

### 5.2.4.3 Hersey y Blanchard: la teoría del liderazgo situacional

Los estudios realizados por Fiedler tuvieron su continuación en el trabajo elaborado en 1969 por Paul Hersey y Ken Blanchard<sup>501</sup> quienes en un artículo titulado “*La teoría del ciclo de vida del liderazgo: ¿Existe un mejor estilo de liderazgo?*”, propusieron un modelo denominado “teoría del liderazgo situacional” donde reinterpretaron -bajo el enfoque situacional- el liderazgo orientado hacia la tarea y el orientado hacia las relaciones desarrollados en el modelo conductual.

Este modelo, incluido también en la denominada visión humanista del liderazgo, estuvo sustentado en varias consideraciones básicas: en primer lugar, tiene en cuenta el enfoque orientado a la tarea; en segundo lugar, considera también el enfoque orientado a las relaciones personales; en tercer lugar, los líderes pueden cambiar sus métodos de liderazgo si así lo estiman oportuno; en cuarto lugar, la efectividad del líder dependerá de cómo su estilo de liderazgo interrelaciona con la situación; y en quinto lugar, tanto la madurez (aceptación de la responsabilidad por sus acciones) como el nivel de preparación (capacidad) de cada empleado/seguidor a la hora de realizar una determinada tarea dentro de la organización, serán los factores situacionales más determinantes en el momento haya que decidir qué estilo de liderazgo ejercer<sup>502</sup>.

A la hora de aplicar este modelo, el líder deberá identificar en primer lugar aquellas funciones y actividades que son necesarias para desarrollar el trabajo de una manera eficaz y buscando el mayor rendimiento posible; en segundo lugar, deberá establecer las habilidades y los conocimientos que serán necesarios para desarrollar cada tarea; además, tendrá también que evaluar el nivel de competencia de cada miembro del grupo así como su nivel de motivación, su confianza y su madurez en relación al lugar que ocupa en el grupo o que debe ocupar para realizar la tarea; y en cuarto lugar, deberá descubrir el liderazgo que deberá emplear con cada uno de los integrantes del grupo.

---

<sup>501</sup> HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1969). *Management of... Op. cit.*; y en la siguiente HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1969). “Life cycle... *Op. cit.*”

<sup>502</sup> Aunque se ha criticado que el modelo no es más que una adaptación del de Blake y Mouton, los autores sostienen que mientras este último enfatiza la preocupación por la producción o por la gente, que son dimensiones a nivel de *actitudes*, su modelo se basa en el *comportamiento*. El instrumento LEAD (*Leader Effectiveness & Adaptability Description*) desarrollado a partir del modelo es ampliamente utilizado en las intervenciones de consultoría para la detección de los estilos de liderazgo y para medir la eficacia de los mismos. Citado en PARIENTE FRAGOSO, J.L. (2009). *Op. cit.*



La valoración que se establezca sobre las habilidades (competencia) y la motivación (dedicación)<sup>503</sup> que posee cada uno de los seguidores o subordinados nos posibilitará clasificar la madurez de cada individuo en una de las cuatro categorías de seguidores existentes:

- Categoría 1. En esta categoría los seguidores o subordinados no tienen competencias para desarrollar la tarea (son nuevos o novatos) y no quieren asumir responsabilidades;
- Categoría 2. En esta categoría los seguidores no son competentes pero quieren asumir el reto planteado porque se sienten motivados para afrontarlo;
- Categoría 3. En esta categoría los seguidores o subordinados tienen competencia suficiente para desarrollar la tarea pero no quieren asumir la responsabilidad.
- Categoría 4. En esta categoría los seguidores tienen competencias suficientes para desarrollar la labor encomendada y además se sienten motivados ante el reto/tarea, asumiéndola con responsabilidad.

Esta tipología de seguidores/subordinados servirá para que según la categoría descrita bajo la cual se agrupen los integrantes del grupo, se desarrolle un tipo de liderazgo u otro. En función de la motivación y las competencias que tengan y desarrollen los seguidores/subordinados, el líder decidirá qué tipo de liderazgo ejercerá sobre el grupo.

La clasificación de los seguidores podrá sufrir modificaciones que deberá tener en cuenta el líder ya que la motivación o habilidades de los seguidores para un puesto determinado pueden variar en el tiempo por factores diversos como: el cambio de puesto de trabajo, lo que puede hacer que el seguidor lo viva como un ascenso o un

---

<sup>503</sup> El nivel de desarrollo de los colaboradores resulta fundamental en este enfoque situacional, condicionando el estilo de liderazgo que desarrollará el líder en función de la competencia y la dedicación que poseen los seguidores o subordinados. La competencia es entendida como las habilidades, conocimientos y experiencias que tienen los subordinados para realizar una tarea o actividad específica y la dedicación está definida por la motivación y la confianza que el individuo tiene hacia la actividad que deberá realizar o afrontar.

castigo; la llegada de nuevos seguidores/subordinados que puede convertirse en un reto o en una amenaza para los trabajadores; las circunstancias personales, las cuales también influyen en las motivaciones y habilidades de los seguidores; la aparición o empleo de nuevas herramientas de trabajo o tecnologías que pueden influir al ser consideradas como un reto a superar o unos obstáculos insuperables; y finalmente, los cambios en la dirección de la organización que habitualmente abren un periodo de incertidumbre en la misma y que termina por ser gestionado por cada uno de los seguidores en función de diversos parámetros como la formación, madurez, experiencia.

Teniendo en cuenta esta tipología de seguidores/subordinados, el líder definirá su liderazgo atendiendo a las dos categorías que hemos citado anteriormente cuyo cruce y combinaciones nos determinarán la tipología de liderazgo existente en el modelo. Si el líder centra su acción desde la orientación de la tarea, tal y como ya hemos visto en anteriores modelos y con diversos autores, el liderazgo encarnado estará basado en una acción orientada a determinar las metas, los objetivos, los tiempos y los plazos de la acción, estructurar la organización, establecer la estrategia, dirigirla y controlar que su ejecución se desarrolle de la manera correcta. Mientras que si el líder se orienta hacia las relaciones personales, centrará su acción de liderazgo en prestar apoyo a sus seguidores, delegar responsabilidades, asumir las recomendaciones del grupo y entre otras cuestiones, establecer una relación más allá de la profesional.

En función de un liderazgo basado en las tareas o en las relaciones personales y atendiendo a la tipología de subordinados, el modelo Hersey y Blanchard establece cuatro tipos de liderazgo que el líder desarrollará aplicando aquel más adecuado a la categoría de seguidores/subordinados que conforman el grupo y/u organización y así, obtener el mayor rendimiento de la misma. Esta tipología de líder es la siguiente:

- *El líder que ordena.* Este tipo de liderazgo viene caracterizado porque en él los subordinados ni tienen competencias para desarrollar la tarea ni quieren asumirla ni aprender para desarrollarla. Ante esta situación el líder se muestra como un individuo que centra su atención en el logro de los objetivos empleando medios coercitivos si es preciso y dejando a un lado las relaciones personales con los seguidores. Se trata de un líder que decide él sin tener en cuenta a los seguidores: qué se hace, cómo se hace, cuándo se hace y

dónde se hace, imponiéndose, dando órdenes y supervisando la acción de los subordinados.

- *El líder que persuade.* En esta categoría de liderazgo los subordinados no tienen competencias para desarrollar la tarea encomendada pero sí que tienen interés por aprender, por afrontar el reto y desarrollar la labor asignada. En este tipo de liderazgo, el líder toma las decisiones tras dialogar con sus colaboradores y explicarles los argumentos que le han llevado a adoptar determinadas decisiones. Se caracteriza porque es un líder que dirige y apoya al mismo tiempo, explica sus decisiones y permite las aclaraciones necesarias para que sus subordinados entiendan lo que de ellos se quiere para poder desarrollar la tarea. El líder adquiere un rol pedagógico enseñándoles lo que deben hacer e imbuyéndoles de su visión.
- *El líder que participa.* Este tipo de liderazgo se caracteriza porque el líder y el subordinado toman las decisiones de forma conjunta. En él los seguidores tienen competencias para desarrollar la tarea pero no quieren ser dirigidos. Este hecho obliga al líder a basar toda su acción en motivar y alentar al grupo a través de la creación de vínculos fuertes con los seguidores para crear una corriente de confianza que sea la adecuada para que los seguidores quieran por sí mismos realizar la tarea encomendada.
- *El líder que delega.* En este último tipo de liderazgo nos encontramos con unos subordinados/seguidores que están preparados (son competentes) y, además, están involucrados y comprometidos en alcanzar los objetivos establecidos por el grupo. El líder ante esta situación lo que hace es desarrollar una acción de liderazgo fundamentada en el apoyo a los seguidores, la observación y la supervisión del logro de los objetivos. Se valora la experiencia de los integrantes del grupo, sus habilidades, conocimientos y dominio de las habilidades mostrando confianza en ellos.

Las conclusiones que obtuvieron Hersey y Blanchard con su modelo del liderazgo situacional es que el líder debe ser un individuo cuya única obligación y responsabilidad es la de liderar al grupo. Para ello deberá encontrar el equilibrio entre alcanzar los objetivos establecidos por la organización y lograr que ésta pueda crecer en todos los aspectos, dentro de un ambiente positivo en el que las relaciones entre los miembros del grupo y el líder sean beneficiosas para todos. En este sentido, se exige del líder que sea flexible y capaz de adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada tipo de colaborador destacándose por ser un líder que motiva a sus seguidores y les incentiva e impulsa a la acción y a su crecimiento puesto que en la medida en que ellos crezcan y logren alcanzar sus objetivos personales y profesionales, también lo hará la organización, y con ella, todos sus integrantes incluidos también el propio líder.

El modelo de Hersey y Blanchard fue revisado por diversos autores que intentaron evaluar la validez de dicho estudio llegando a la conclusión que la teoría del liderazgo situacional planteada por ambos investigadores, estuvo demasiado orientada a explicar la conducta del líder orientado hacia la consecución de las tareas y hacia las relaciones, dejando a un lado el estudio en profundidad de una variable determinante en el comportamiento de los seguidores como es la madurez. Se entiende que conocer la madurez del grupo (evaluar sus competencias y su motivación) es un factor fundamental para que el líder pueda determinar en qué grado puede ejercer un estilo de liderazgo de carácter más autocrático o bien ejercer un estilo de liderazgo de carácter más democrático en el que como consecuencia de la madurez del grupo éste decide otorgar más poder, confianza y capacidad de decisión a sus miembros para desarrollar y alcanzar los objetivos establecidos por la organización. A pesar de fijar la atención en esta cuestión, se considera que el modelo no estudió la variable con la atención que se le debió dispensar.

De los autores que analizaron dicho modelo, destaca Yukl quien en su trabajo, *Leadership in Organizations. Englewood Cliffs* realizado de 1989, considera que el estudio se muestra ambiguo y confuso a la hora de establecer las variables situacionales a estudiar, así como también entiende que no existe una coherencia y justificación explícita en las relaciones que se establecen entre la conducta del líder y la eficacia. Asimismo, desde su punto de vista, Yukl entiende que la variable de madurez no es estudiada en profundidad aunque haya sido abordada ampliamente a través del análisis del comportamiento de los seguidores. Según él, las competencias y

comportamiento del líder no terminan de ser caracterizados de una manera concreta y considera que esta teoría a pesar del esfuerzo realizado, ignora diversas variables situacionales importantes que siempre influyen a la hora de elegir un estilo de liderazgo u otro<sup>504</sup>. No obstante, la teoría del liderazgo situacional aquí expuesta presenta aspectos positivos para la investigación del liderazgo que según Yukl son entre otros: la categorización que se realiza del fenómeno del liderazgo al diferenciarlo en cuatro estilos; la flexibilidad que muestra el líder para adaptarse a las particularidades de los seguidores y la proactividad y compromiso que éste adquiere con el desarrollo de los subordinados al ejercer su acción de liderazgo encaminada a lograr la evolución de estos en sus habilidades y su confianza. Estos aspectos positivos señalados por Yukl, principalmente, vienen a mostrar cómo el estudio y análisis del fenómeno se comienza a desarrollar bajo un foco en el que -como ya hemos apuntado en páginas precedentes- no sólo se estudia el líder, sus rasgos y sus comportamientos sino que a ello se le suma el estudio de los seguidores, sus inquietudes, sus comportamientos, sus intereses, sus particularidades. Una evolución que desembocará en un estudio del liderazgo bajo un nuevo enfoque: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional que abordaremos en ítems posteriores.

#### **5.2.4.4 Evans y House: la Teoría del camino-meta**

La Teoría del camino-meta desarrollada por Evans<sup>505</sup> y Robert House<sup>506</sup> es otra de las teorías destacadas que analizaron el liderazgo bajo el enfoque de contingencia. Este modelo combina elementos de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y de la teoría motivacional de las expectativas y estudia las conexiones existentes entre el esfuerzo realizado para el desempeño, el desempeño alcanzado y la satisfacción de lograr los objetivos, así como las dimensiones de liderazgo de “iniciación de la estructura” y de “consideración”.

La esencia de la teoría está fundamentada sobre el comportamiento motivacional del líder ya que en este estudio se entiende que la labor del líder es la de apoyar a sus seguidores para que alcancen sus metas, y proporcionarles la

---

<sup>504</sup> YUKL, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 107 y 108.

<sup>505</sup> EVANS, M.G. (1970). *Op. cit.*

<sup>506</sup> HOUSE, R.J. (1971). *Op. cit.*

dirección/orientación necesaria y/o el apoyo preciso para asegurarse de que dichas metas individuales son compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización. La teoría recibe el nombre de “camino-meta” porque los autores entienden que la responsabilidad del líder es la de proveer a los subordinados/seguidores de todo lo necesario para que en la consecución de sus objetivos personales no tengan dificultades o problemas para alcanzarlos o si éstos se presentan sean resueltos de una manera fácil y sin traumas. Esta teoría del liderazgo contingente presenta como particularidad, frente a la enunciada por Fiedler, que no tiene en cuenta los rasgos personales del líder o aquellas variables que pueden influir en el comportamiento de este, lo que implica que el líder adoptará un estilo de liderazgo u otro, dependiendo de las necesidades de los seguidores.

La teoría del camino-meta se configuran en base a una serie de factores situacionales que son los que van a determinar el comportamiento del líder en función de los seguidores y el comportamiento de los propios seguidores en función del entorno. De este modo, los seguidores desarrollarán un comportamiento u otro en función del nivel de autoridad que requieren recibir para realizar las tareas, el locus del control y las habilidades que tienen para alcanzar los objetivos. Mientras que por lo que respecta a los factores situacionales relacionados con el entorno o contexto en el que se encuentran inmersos el líder y los seguidores, habrá que considerar la estructura de la tarea, la posición del líder o, lo que es lo mismo, su autoridad formal y, finalmente, el grupo de trabajo en el que se encuentran los seguidores con especial interés en conocer el grado de satisfacción de los individuos y las relaciones que entre ellos se establecen. En definitiva, la eficacia de los distintos estilos de liderazgo -fundamentados en el liderazgo de “Consideración” y en el liderazgo de “Iniciación de estructuras” con el fin de incrementar la motivación en los subordinados- estará en función de las características personales de los integrantes del grupo, de las presiones ambientales y de las demandas de la tarea.

Atendiendo a estos factores, el modelo considera que el comportamiento de un líder será aceptable para sus subordinados en la medida que lo contemplan como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio para alcanzar alguna satisfacción futura u objetivo. Asimismo, este modelo asume que los seguidores actúan de manera totalmente racional y que dependiendo de la situación seleccionarán el método apropiado. La eficacia de los distintos estilos de liderar -fundamentados en la “Consideración” y la “Iniciación de estructuras”- dependerá por tanto del acierto y la

selección idónea que realizar -por parte del líder- del estilo de liderazgo que se adecue a las características personales de los subordinados dentro de un ambiente concreto, y atendiendo una serie de demandas determinadas, solicitadas por los propios seguidores.

Las variables situacionales anteriormente descritas determinan dentro de este modelo de liderazgo situacional-contingente denominado “camino-meta” una tipología de estilos de liderazgo que queda cuantificado en cuatro tipos de líder que a continuación exponemos<sup>507</sup>:

- *Líder directivo*. Es un tipo de líder donde la organización se muestra muy estructurada conociendo cada uno de sus integrantes cual es su puesto dentro de ella. Este liderazgo se desarrolla cuando los subordinados o seguidores exigen del líder que se muestre como un líder con autoridad, que controle la acción del grupo y que los dirija como consecuencia de la baja capacidad que tienen los seguidores para seguir el camino hacia los objetivos por sí solos. Este tipo de liderazgo es recomendable en situaciones donde es preciso tener al frente del grupo un individuo que con claridad conozca como alcanzar los objetivos y cuales son los medios con los que se cuenta para alcanzarlos y el camino que hay que recorrer. En este liderazgo los subordinados saben qué es lo que se espera de ellos, para lo cual el líder organiza el trabajo a realizar y dirige la acción del grupo.
- *Líder de apoyo*. En este tipo de liderazgo, el líder se muestra menos dominador y autoritario cediendo la capacidad de acción a los seguidores, dado que éstos se muestran capaces de desarrollar la tarea encomendada. Nos encontramos aun con un grupo que no está cohesionado de una forma completa pero que trabaja con cierta autonomía apoyado por la dirección del propio líder el cual se muestra involucrado en el logro de los objetivos e interesado porque los individuos que integran el grupo puedan alcanzar sus propias metas.

---

<sup>507</sup> HOUSE, R.J. (1971). *Op. cit.* También hay varios autores que han citado esta teoría y la tipología de líderes que de ella se deriva como son los que a continuación mencionamos: VROOM, V. & JAGO, A. (1990). *El nuevo liderazgo*. Madrid: Ediciones Días de Santos, SA.; HELLRIEGEL, D. & WOODMAN, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.

- *Líder participativo.* Con este tipo de liderazgo nos encontramos un líder que involucra a los seguidores en la toma de decisiones ya que estos muestran capacidad para desarrollar la tarea y adoptar decisiones, así como control interno y eficiencia para desarrollar trabajos complejos. Este tipo de líder tiene muy en cuenta las consideraciones que realizan los seguidores a sus decisiones de gobierno, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la organización, para lo cual no duda en consultarles con el fin de conocer sus puntos de vista a la hora de tomar las decisiones.
  
- *Líder orientado al logro.* Este modo de liderar podría considerarse la antesala al liderazgo transformador que posteriormente abordaremos. En este caso, el líder es un individuo que persigue alcanzar objetivos complejos para la organización pero que son realizables con el compromiso de todos los integrantes de la misma. El individuo lidera fundamentando su acción en las relaciones personales, las cuales son una de las bases para que el grupo esté cohesionado y como tal, actúe para alcanzar los objetivos comunes y beneficiosos para todos. Este modelo de liderazgo es probablemente el más exigente de los cuatro aquí presentados porque requiere tanto para el líder como para los seguidores un alto concepto de grupo, un sentimiento del “nosotros”, un alto grado de compromiso con los objetivos y una capacidad elevada de trabajo para conseguir las metas.

El trabajo desarrollado por Evans y House dieron la posibilidad de comprobar que ante una situación compleja y desestructurada en la que los subordinados eran además inexpertos, el liderazgo idóneo era el directivo mientras que si la tarea estaba estructurada o los subordinados eran altamente competentes, el liderazgo directivo no tenía relevancia es más, en este tipo de situaciones el subordinado desechaba una supervisión excesivamente férrea por parte del líder desarrollando un comportamiento insatisfactorio en lo personal y en lo organizacional. Mientras que si la tarea resultaba estresante, tediosa o peligrosa, el desarrollo de un liderazgo de apoyo ayudaba a incrementar en los subordinados el esfuerzo y la satisfacción aumentando la confianza, la reducción de la ansiedad y minimización los aspectos negativos que pudiese tener la



actividad. Asimismo, ante una tarea sin estructura también se pudo comprobar cómo el liderazgo participativo incrementaba el esfuerzo y la satisfacción en los subordinados pero si la tarea se mostraba estructurada y los individuos competentes, el liderazgo prácticamente no tenía efecto alguno.

Los estudios realizados por ambos autores no concluyeron la idoneidad de un estilo de liderazgo sobre los demás expuestos, al entender que el mejor estilo de liderazgo siempre será aquel que responda correctamente a los factores dados, tanto los relacionados con los propios seguidores como los relacionados con el contexto en el que se encuentran el líder y los miembros del grupo. Por esta razón, el modelo o la teoría del liderazgo situacional-contingente del “camino-meta” no concluye defendiendo un único estilo de liderazgo de los cuatro propuestos. El liderazgo más eficaz será aquel que es elegido por el líder en función de la situación particular y de las necesidades de los seguidores. Esta conclusión supone que los líderes deberán mostrarse como unos individuos flexibles y con una capacidad suficiente como para detectar lo que la situación y los seguidores requieren en cada momento.

#### **5.2.4.5 Stinson y Johnson: el modelo mejorado de House**

La teoría del liderazgo basado en el camino-meta desarrollado por Evans y House<sup>508</sup> suscitó el interés por investigar el liderazgo desde el enfoque situacional a los autores Stinson y Johnson<sup>509</sup> quienes lo revisaron en el año 1975. Ambos investigadores contribuyeron con su modelo de liderazgo, a ampliar las variables situacionales de la teoría del “camino-meta”, centrando su atención de manera específica en los seguidores y con en ello, en el análisis de diversas variables que incidieron en el estilo del liderazgo y que afectaban a los miembros del grupo como son: el grado de motivación de logro, la necesidad de independencia, el nivel de educación y la experiencia que todos ellos poseían para la realización de las tareas.

---

<sup>508</sup> Si recordamos lo expuesto anteriormente, la *teoría del camino-meta* desarrollada por Evans y Robert House quedó fundamentada sobre el comportamiento motivacional del líder ya que en este estudio se entendió que la labor del líder era la de apoyar a sus seguidores para que alcancen sus metas, y proporcionarles la dirección/orientación necesaria y/o el apoyo preciso para asegurarse de que dichas metas individuales eran compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización. La *teoría del camino-meta* se configuró en base a una serie de factores situacionales que determinaron el comportamiento del líder en función de los seguidores y el comportamiento de los propios seguidores en función del entorno.

<sup>509</sup> JOHANNSEN, R.D., JOHNSON, T.W., & STINSON, J.E. (1976). *Op. cit.*

El postulado del que parte el modelo Stinson y Johnson es que la tarea que realizan los seguidores y la capacidad de éstos afectan al liderazgo. De este modo, los dos autores proponen que el liderazgo orientado a la alta tarea será más eficaz siempre que ésta esté altamente estructurada y los seguidores tengan fuertes necesidades de logro e independencia y altos niveles de educación y/o experiencia o bien también será eficaz si las tareas de los seguidores son no estructuradas y los seguidores tienen débiles necesidades de logro e independencia y bajos niveles de educación y/o experiencia. Por lo que respecta a la baja orientación a la tarea sería más efectiva si las tareas de los seguidores están altamente estructuradas y los seguidores comparten débiles necesidades de logro e independencia pero tiene un adecuado nivel de tarea relacionada con la educación y/o experiencia y además, si las tareas de los seguidores son no estructuradas y los seguidores tienen fuertes necesidades de logro e independencia y un alto nivel de educación y/o experiencia.

Los investigadores sugieren que si se tienen en cuenta las particularidades de los seguidores y las tareas antes señaladas, diversas combinaciones son posibles: una conducta alta en tarea y baja en relación, el estilo de liderazgo es eficaz si el director está supervisando una tarea no estructurada realizada por seguidores con baja capacidad. El liderazgo con énfasis en alta tarea y alta relación parece ser apropiado para seguidores con alta capacidad en el desarrollo de tareas estructuradas. En tanto que alta relación y baja tarea tienden a ser efectivos con trabajadores de baja capacidad para el desarrollo de tareas no estructuradas<sup>510</sup>.

#### **5.2.4.6 Vroom y Yetton: modelo normativo para la toma de decisiones**

A principios de los años 70, concretamente en el año 1973, los investigadores Víctor Vroom y Phillip Yetton<sup>511</sup> desarrollaron un modelo de liderazgo de corte normativo centrado en determinar, en función de una serie de factores situacionales, el grado de participación que debían tener los subordinados en la toma de decisiones de la organización, así como la calidad de decisión adoptada por el líder y su aceptación entre los subordinados.

---

<sup>510</sup> CHAMORRO MIRANDA, D.J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo director/a*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Educación, Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación, pp. 44-46.

<sup>511</sup> VROOM, V.H. & YETTON, P.W. (1973). *Op. cit.*

Los autores del modelo consideraron que la aceptación de la decisión adoptada por el líder resultaba determinante para la organización ya que en función de la misma, ésta podría o no alcanzar los objetivos establecidos. De esta manera, cuando la decisión tomada por el líder era consensuada con el grupo y aceptada por el mismo, tenía unas consecuencias positivas con unos mejores resultados para la organización, que aquella decisión que no era acordada con el grupo y por tanto, era asumida únicamente por el líder aunque la desarrollasen los subordinados. En este último caso, la posibilidad de que la decisión fuese secundada por los miembros del grupo era menor que si ésta era consensuada, y por ello, tendría un resultado también menor que si ésta fuera acordada por todos. Cuando en el proceso de toma de decisiones existe una cooperación y un compromiso por parte del líder y del grupo, no cabe duda que los resultados de la misma serán mucho mejores y más positivos que si esta decisión es tomada de forma unilateral, un supuesto en el que tendría como consecuencia el posible riesgo de que la decisión fuese revocada por el grupo y por tanto, los objetivos de la organización no se alcanzasen.

Esto supone que el comportamiento del líder a la hora de desarrollar su liderazgo vendrá determinado no solo por la situación en la que se encuentra el grupo y la organización sino que también estaba influida por el propio comportamiento del líder. Si este era participativo con el grupo, se lograba una interacción positiva que facilitaría la adopción de decisiones adecuadas para todos los actores (miembros del grupo/organización y él mismo), mientras que si desarrollaba un comportamiento autocrático, el resultado sería negativo para la interacción con el grupo y las decisiones, al no ser aceptadas ni consensuadas por todos sus integrantes, serían revocadas o mal desarrolladas por sus miembros. Una participación positiva y comprometida en la toma de decisiones (liderazgo democrático) conllevará una aceptación de la decisión y logrará alcanzar un ambiente organizacional que será positivo para todos sus miembros, integrando los intereses y aspiraciones tanto de los integrantes del grupo, desde el plano personal e individual como desde el punto de vista del grupo, mientras que una decisión unilateral (liderazgo autocrático) será nociva para el buen funcionamiento de la organización porque implicará que los miembros de la misma no se implicarán, al no entender como propia y beneficiosa la acción decidida por el líder. Por lo que concierne a la calidad de la decisión resulta también un elemento importante y decisivo en la organización y su funcionamiento, porque de su idoneidad dependerá el óptimo resultado, considerada como una decisión

positiva a aquella que es la mejor -de manera objetiva- de entre las existentes.

Atendiendo a estos dos parámetros -calidad de la decisión y aceptación de la misma por parte del grupo- el modelo de Vroom y Yetton estableció un metodología basada en la respuesta a una serie de cuestiones a través de las cuales el líder debería determinar qué decisión adoptaba y qué tipo de liderazgo iba a desarrollar. De este modo, el líder debía evaluar a la hora de adoptar una decisión u otra: la información que poseía en torno al problema; tendría que determinar el grado de estructuración del problema; debería tener en cuenta la importancia de la aceptación de la decisión por parte de los subordinados ya que como hemos visto en función de ello podría ser un éxito o no dicha acción; además también tendría que evaluar la probabilidad de que la decisión fuese aceptada o no por los subordinados; tener en cuenta si dicha decisión era congruente con los objetivos de los subordinados y los objetivos de la organización y finalmente debía considerar si se podía producir un conflicto con los subordinados por mostrarse éstos en desacuerdo ante la decisión<sup>512</sup>.

Los autores determinaron una tipología de liderazgo que tuvo en cuenta tanto la calidad de la decisión como su aceptación por parte del grupo, así como además también consideró el grado de participación del subordinado y la facultad para tomar decisiones. En el caso de adoptar decisiones para el grupo, los modelos de liderazgo quedaron definidos en la siguiente tipología:

- *Liderazgo Autócrata I (AI)*. Este estilo recomienda que el líder solucione todos los problemas sin consultar a nadie y toma la decisión de manera individual utilizando la información disponible en ese momento.
  
- *Liderazgo Autócrata (AII)*. A diferencia del anterior estilo de liderazgo en este el líder solicita información relevante a los subordinados para adoptar la decisión que él cree oportuna de forma personal y sin involucrar a los seguidores en este proceso final. Los subordinados sólo participan de este proceso aportando la información que se les solicita.

---

<sup>512</sup> VROOM, V. & JAGO, A. (1990). *Op. cit.*

- *Liderazgo Consultivo (CI)*. En este modelo el líder comparte con sus subordinados de una manera individual, la información relacionada con el problema y solicita sugerencias que ayuden a tomar la decisión correcta. Con la información recabada, el líder decide individualmente qué decisión hay que adoptar y qué acción desarrollar.
- *Liderazgo Consultivo (CII)*. El matiz diferencial entre este tipo de liderazgo y el anterior estriba en que el líder comparte los problemas con los subordinados como grupo colectivo, atiende las sugerencias del grupo y adopta la decisión oportuna, teniendo en cuenta toda la información recibida por parte del grupo. Aún en este tipo de liderazgo el poder de la decisión es siempre del líder, independientemente de todas las consultas que haya realizado y observaciones que haya recibido por parte del grupo.
- *Liderazgo De Grupo (GII)*. Este estilo de liderazgo, muy correlacionado con el liderazgo democrático, considera que el líder compartirá los problemas de la organización con el grupo para que de una manera consensuada se piensen en soluciones para los problemas y elaboren alternativas para resolverlos. Es un tipo de liderazgo en el que el líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones que son recomendadas por todo el grupo.

Por lo que respecta a la toma de decisiones para un individuo, los modelos no difirieron mucho de los anteriores pero quedaron conformados del siguiente modo<sup>513</sup>:

- *Liderazgo Autócrata I (AI)*. En este modelo el líder adopta la decisión de forma individual por sí mismo y sin consultar a nadie empleando la información disponible en cualquier momento.

---

<sup>513</sup> En un trabajo más reciente, Vroom y Artur Jago (1988) propusieron una revisión del modelo anterior, que si bien mantiene los mismos cinco estilos de liderazgo, amplía las variables de contingencia a doce. La obra referida es VROOM, V.H. & JAGO, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- *Liderazgo Autócrata (AII)*. En este supuesto el líder solicita información relevante al subordinado para adoptar la decisión que él cree oportuna de forma personal y sin involucrar al seguidor. Éste último actúa en este modelo como proveedor de la información y queda al margen de cualquier evaluación de la situación o generación de posibles soluciones al a misma.
  
- *Liderazgo Consultivo (CI)*. El líder comparte con su subordinado la información relacionada con el problema y solicita sugerencias que ayuden a la toma de decisiones. Con la información obtenida, el líder decide individualmente qué hacer para resolver el problema y qué acción desarrollar.
  
- *Liderazgo Consultivo (CII)*. En este modelo el líder comparte el problema con el subordinado y junto a él analiza el problema y llega a una solución conjunta. En esta situación el líder decide, atendiendo las sugerencias del seguidor y teniendo en cuenta toda la información recibida y su parecer.
  
- *Liderazgo Delegado (DI)*. Este estilo de liderazgo viene caracterizado porque el líder delega el problema al subordinado para lo cual le provee de la información necesaria para que éste adopte la decisión que él estime oportuna. La responsabilidad en la toma de decisiones recae exclusivamente en el seguidor y el líder puede conocer previamente o no lo que se va a decidir en la organización.

En función de la cantidad de información relevante que poseía el líder y los seguidores, la probabilidad de colaboración por parte de los subordinados, la aceptación o no por parte del grupo de una solución de carácter autocrático, así como dependiendo del debate que surgiera en el seno del grupo a la hora de determinar qué decisión era la adecuada para sus intereses y los de la organización y si el problema se mostraba estructurado o no, el tipo de liderazgo que sería escogido por el líder en el modelo enunciado por Vroom y Yetton dependería de los factores situacionales que se dieran en la organización y del problema a resolver, el cual llevará implícito la

decisión a adoptar por parte del líder<sup>514</sup>. De esta manera los autores establecieron siete supuestos en función de cuyas características se podría desarrollar un modelo de liderazgo u otro, siendo estas las siguientes:

1. Cuando la aceptación de la decisión es importante pero los seguidores están en desacuerdo entre ellos en torno a la mejor decisión a adoptar para resolver el problema, los modelos Autocráticos I y II y el asesoramiento individual denominado liderazgo Consultivo (CI) no son los apropiados dado que no son adecuados para posibilitar la resolución de las diferencias que existen, a través de la negociación entre los subordinados y de éstos con el líder.
2. Cuando la calidad de la decisión es lo importante es improbable que sea el resultado de una decisión de carácter autocrático y los subordinados comparten los objetivos con el líder, el modelo de liderazgo a desarrollar debería ser el De Grupo (G2).
3. Cuando la calidad de la decisión no es importante pero la aceptación de la decisión sí lo es, el único modelo de liderazgo apropiado es el De Grupo (GII) porque la aceptación se maximiza sin arriesgar la calidad.
4. Cuando la aceptación de la decisión es lo importante y los seguidores están en condiciones de no aceptar una decisión autocrática, los modelos de liderazgo Autocráticos I y II no son apropiados porque la decisión no se implementará eficientemente.

---

<sup>514</sup> Combinando las respuestas que dan tanto los seguidores como los líderes a los factores situacionales existe una casuística variada que hace que surjan muchas soluciones dependiendo de las particularidades del problema al que se enfrenta el líder. De este modo, si para el líder la calidad de la decisión es importante y se da la circunstancia que los seguidores poseen información útil, quedarán descartados los dos tipos de liderazgo de carácter Autocrático I y II siendo viables los otros dos tipos: el consultivo I y II y el De grupo (GII). Si se da un caso en el que la calidad de decisión es importante pero el problema no está estructurado y el líder carece de información o habilidades, se perfilará como mejor opción de liderazgo aquel en el que el grupo aporte aquellas carencias que tiene el líder y se da en el problema, con lo cual nos encontraremos que el mejor estilo de liderazgo será el De Grupo (GII). Otro supuesto es aquel en el que entendiéndose el líder que la decisión es importante para la organización, los seguidores consideren que no es verdad con lo que es complicado establecer un consenso o una colaboración entre el líder y los seguidores por lo que quedaría descartado el liderazgo De Grupo (GII) y probablemente sería necesario desarrollar un estilo de liderazgo relacionado con el estilo Autocrático I y II o bien el Consultivo.

5. Cuando el líder observa la calidad de la decisión como no importante y es imposible que ésta sea resultado de una decisión autocrática, el modelo de liderazgo De Grupo (GII) porque la aceptación se maximiza sin arriesgar la calidad.
6. Cuando la calidad de la decisión es importante, y el problema que requiere la toma de decisión no es estructurado y el líder carece de información o de habilidades, el modelo de liderazgo recomendable a desarrollar es el De Grupo (GII) porque permite que la decisión sea adoptada por la interacción entre las personas que tienen la información adecuada y relevante.
7. Cuando la calidad de la decisión es importante y los seguidores poseen información útil, los modelos de liderazgo Autocrático I y II no son los adecuados. En esta caso es mejor el tipo de liderazgo Consultivo o bien el De Grupo.

Como se puede observar las casuística tan amplia hace que nos encontremos con que no existe un modelo de liderazgo claro que pueda definir concretamente la teoría de Vroom y Yetton ya que, si bien los autores consideraron que el liderazgo verdaderamente único y positivo para la organización era el modelo de liderazgo De Grupo (GII) -el cual se correlaciona con el liderazgo democrático- no es menos cierto que ambos consideran que, en ocasiones concretas, este tipo de liderazgo puede no ser del todo positivo para los intereses de la organización cediendo la importancia a otros tipos de liderazgo como puede ser Autocrático aquí expuesto o bien al liderazgo considerado Consultivo<sup>515</sup>.

---

<sup>515</sup> El modelo de la toma de decisiones de Vroom y Yetton fue revisado en el año 1988 por el propio Vroom junto a Arthur Jago. Esta revisión conservó los mismos cinco estilos alternativos de liderazgo pero amplió las variables de contingencia. La revisión incorporó a la toma de decisiones una mayor amplitud en las respuestas que debía obtener el líder a las cuestiones formuladas en el modelo así como también incluyó aspectos relacionados con el desarrollo de lo subordinados y el tiempo para la toma de decisión.



#### 5.2.4.7 Kerr y Jermier: la teoría de los sustitutos de liderazgo

Las investigaciones del liderazgo desde el punto situacional hicieron que, a finales de la década de los setenta, investigadores como Steven Kerr y John Jermier<sup>516</sup> detectaran en el año 1978, la existencia de una serie de circunstancias que podían reducir la eficacia y la importancia del liderazgo en las organizaciones, hasta el punto de llegar a hacer que la acción del líder no fuese necesaria para lograr alcanzar los objetivos establecidos por el grupo/organización. Ambos autores comprobaron que se pueden dar una serie de circunstancias en las que la acción del líder no es necesaria porque los subordinados o seguidores se muestran lo suficientemente preparados como para acometer las responsabilidades que les han sido encomendadas sin necesidad de cumplir ordenes de parte del líder<sup>517</sup>. Los estudios realizados por Kerr y Jermier determinaron en este sentido que son tres las variables situacionales que quedaban fuera de control e impedían el ejercicio del liderazgo: las características de los seguidores, las características de la tarea y las características de la organización.

En la primera de las variables situacionales, las que contemplan las características de los seguidores, concluyeron que en la medida en la que los seguidores fueran capaces, tuviesen experiencia y se considerasen autosuficientes para desempeñar las tareas encomendadas, la presencia del líder no sería necesaria porque los seguidores por sí mismos actuarían de la manera adecuada, eficaz y eficiente para lograr los objetivos establecidos por la organización.

Por lo que respecta a la segunda variable situacional, aquella que considera las características relacionadas con la tarea a realizar, los dos autores concluyeron que la presencia del líder no sería necesaria si los seguidores tenían un absoluto dominio de la misma, bien por conocimiento propio y experiencia (primera variable situacional) o bien porque la mecánica de la tarea estaba tan asumida por los subordinados que no era preciso una orientación concreta del líder para que la misma se desarrollase como se había acordado.

---

<sup>516</sup> KERR, S. & JERMIER, J.M. (1978). *Op. cit.* El modelo se revisó en los años '90 en el trabajo de HOWELL, J.P., BOWEN, D.E., DORFMAN, P.W., KERR, S. & PODSAKOFF, P.M. (1990). "Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership" en *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 20-38.

<sup>517</sup> Sirvan como ejemplos las siguientes situaciones: cuando los subordinados poseen una amplia experiencia y conocimientos sobre las obligaciones que tienen que cumplir; cuando la labor a realizar es muy sencilla o tan mecánica que no es preciso prácticamente estar pendiente de cómo se desarrolla; cuando existen una normativas muy clara para el desempeño de funciones concretas dentro de la organización o bien las tareas son tan interesantes para los subordinados que no hace falta motivarlos, según Kerr y Jermier la acción del líder prácticamente no será necesaria.

Finalmente, la tercera variable situacional era la relacionada con las características de la organización ya que si esta se mostraba completamente organizada, estructurada, con un organigrama bien definido y un modo de actuar/trabajar de cada uno de sus integrantes claramente establecido, se concluyó que en estas circunstancias la presencia del líder no era prácticamente necesaria porque cada uno de los integrantes de la organización sabían perfectamente como actuar dentro de ella para lograr alcanzar entre todos los objetivos marcados con lo cual la presencia de un líder para dirigir no era precisa.

Los estudios sobre el liderazgo situacional realizados por Kerr y Jermeir concluyeron que estos tres tipos de variables neutralizaban la acción del líder convirtiéndolo en un individuo prescindible cuyo papel sería únicamente relevante cuando proporcionase la dirección y el apoyo oportuno a los seguidores con el fin de cumplir con los objetivos establecidos por la organización.

#### **5.2.4.8 Fiedler y García Vecchio: teoría del liderazgo de los recursos cognitivos**

El modelo de contingencia de Fred Fiedler fue revisado en el año 1987 por el propio autor y García Vecchio<sup>518</sup> tras detectar ambos investigadores que existían diversas variables situacionales como la experiencia y la inteligencia del líder, el estrés que puede sufrir el mismo, el comportamiento del grupo favorable o no a secundar la acción del líder y la complejidad o no de las tareas -además de otros recursos cognitivos que conforman la personalidad del individuo- que se mostraban como factores capaces de influir en el líder y determinar la calidad y eficacia de su liderazgo.

La teoría de los recursos cognitivos enunciada por ambos autores ayudó a comprender la importancia de las capacidades intelectuales de los líderes y sus actuaciones dentro de la organización a la hora de resolver tareas, incidiendo principalmente en el factor estrés como variable situacional que se muestra capaz de influir de forma determinante en el líder. Los estudios desarrollados por Fiedler y García Vecchio sirvieron también para centrar su atención en la importancia de la experiencia del líder, como otro elemento a considerar en el momento de pretender

---

<sup>518</sup> FIEDLER, F.E. & GARCÍA VECCHIO, J.E. (1987). *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley and Sons. También se puede consultar FIEDLER, F.E. (1986). "The contribution of cognitive resources of leadership performance" en *Advances in experimental social psychology*, L. Berkowitz (Ed.). New York: Academic Press.

ejercer un liderazgo efectivo sobre situaciones complejas o de tensión donde la inteligencia puede desempeñar un papel negativo en la resolución del problema.

La esencia de esta nueva teoría quedó fundamentada, tomando como elemento de análisis la inteligencia del líder y su experiencia, sobre tres cuestiones: en primer lugar, los autores consideraron que el comportamiento del líder daba un buen resultado cuando se lograba aunar el buen uso de la inteligencia y un ambiente de liderazgo que venía caracterizado por apoyar a los miembros del grupo y por desarrollarse en un contexto exento de tensión/estrés; en segundo lugar, consideraron que en situaciones complejas o conflictivas de gran tensión en las que el líder era sometido a un estrés considerable, existía una relación positiva entre la experiencia del líder y la obtención de un resultado positivo o favorable en la gestión de los problemas o ejercicio del liderazgo, y en tercer lugar, se comprobó cómo las habilidades intelectuales de los líderes se correlacionaban con una buena marcha del grupo en situaciones percibidas por el líder como libres de tensión.

Los estudios realizados por ambos autores ayudaron a comprender por tanto, el importante papel de las capacidades intelectuales de los individuos líderes e incidieron en el análisis del comportamiento del líder en situaciones donde -debido al estrés- tenía que controlarlo para liderar con éxito. En este sentido, el estudio comprobó cómo el estrés afectaba a las relaciones entre la inteligencia del líder y su uso correcto, y la calidad de las decisiones, constatando cómo en determinadas ocasiones -dependiendo de la situación y de las variables que confluyen en ella- el líder actuaba adoptando unas decisiones basadas en la inteligencia y en la reflexión o bien se dejaba llevar por la experiencia o incluso por la intuición.

El trabajo de Fiedler y García Vecchio demostró que, en condiciones de bajo estrés, la inteligencia del líder correlacionaba positivamente con su rendimiento, mientras que la experiencia lo hacía de manera negativa porque en condiciones donde no existía tensión, las decisiones que adoptaba el líder eran tomadas sin prestar atención o considerar la experiencia acumulada a lo largo de los años, lo cual podía ser nocivo para el propio individuo y para la organización. Sin embargo, en condiciones de alto estrés sucedía lo contrario y es que la experiencia correlacionaba positivamente con el rendimiento en esta situación ya que el líder habitualmente adoptaba las decisiones oportunas en relación con la situación vivida anteriormente y en función de los patrones que ya tenía aprendidos y con los que ya había solucionado situaciones que se podrían considerar similares a las que se enfrentaba. En este caso concreto, el

líder no adoptaba las decisiones atendiendo a la inteligencia si no que lo hacía desde la experiencia.

Por lo que respecta al análisis de la inteligencia del líder, la teoría del liderazgo de los recursos cognitivos comprobó cómo un líder inteligente adoptaba decisiones orientadas hacia la planificación de las tareas, hacia la racionalización de las situaciones surgidas en la organización, y adoptaba decisiones y estrategias que estaban basadas en la reflexión y, en la ponderación y evaluación de todos los factores e información disponibles sobre la cuestión a resolver. Un líder inteligente o con un alto coeficiente intelectual podía trabajar eficientemente en una situación de bajo estrés pero no así en situaciones de estrés elevadas, donde la capacidad para razonar se podía ver bloqueada. En estas situaciones, la teoría constató que el líder afrontaba el complicado momento, adoptando decisiones -como ya hemos apuntado- desde la experiencia e incluso en ocasiones lo hacía desde la intuición. La teoría concluyó que era preciso además, que el líder supiese comunicar correctamente cuantas decisiones se debían tomar para que éstas fuesen entendidas y secundadas correctamente por los seguidores, y constató que los líderes inteligentes siempre actuaron en el ejercicio de su liderazgo con el apoyo del grupo. Sin los miembros de su equipo, un líder no podía actuar de manera eficiente.

#### **5.2.4.9 Yukl: modelo integrativo de la conducta eficaz del líder**

El último estudio del liderazgo, efectuado bajo el enfoque situacional y recogido en este trabajo, es el que a finales de 1989 realizó Yukl<sup>519</sup> y que ya hemos referenciado en algún pasaje del presente trabajo. Tomando como base el modelo de los Vínculos Múltiples<sup>520</sup> que él mismo realizó a principios de los años ochenta, Yukl creó un nuevo modelo con el objetivo de evaluar la eficacia del líder en la organización denominado “modelo integrativo de la conducta eficaz del líder”, en el que reunió los aspectos principales de las teorías situacionales del camino-meta de House, el modelo

---

<sup>519</sup> YUKL, G. (1989). “Liderazgo gerencial: una revisión de la teoría y la investigación” en *Journal of Management*, 15 (2), Southern Management Association, pp, 251-289.

<sup>520</sup> El *Modelo de Vínculos Múltiples* fue elaborado por Yukl en el año 1981 y considera que el desarrollo de una tarea depende principalmente de seis variables explicativas: el esfuerzo de los subordinados, la capacidad de éstos, la organización del trabajo, el equipo de trabajo y la cooperación, la accesibilidad a recursos y la coordinación externa de la organización. Algunas variables situacionales directamente influyen en las variables de intervención y otras variables situacionales determinan la importancia relativa de cada variable de intervención en una situación particular. Los líderes pueden influir sobre estas variables de intervención de numerosas formas, aunque los efectos de la conducta del líder dependan en parte de la situación. Véase en YUKL, G. (1981). *Op. cit.*

normativo de decisión de Vroom & Yetton y la teoría de interacción líder–medio–seguidor de Wofford<sup>521</sup>.

El modelo se planteó el análisis de seis tipos de variables situacionales, que agrupadas en tres categorías se mostraron determinantes a la hora de evaluar la efectividad del liderazgo en la organización. Estas variables fueron: dos que describieron los atributos individuales (esfuerzo del subordinado, la habilidad del subordinado y el rol de la claridad), dos que describieron los atributos de grupo (organización del trabajo, cooperación y cohesión) y otras dos que describieron los recursos, el apoyo y la coordinación externa.

Los estudios de Yukl llegaron a dos proposiciones destacadas: en primer lugar, a corto plazo, la eficacia del grupo era más grande cuando el líder actuó para corregir y definir cualquier deficiencia en las variables intervinientes; y en segundo lugar, a largo plazo, la eficacia del grupo fue más grande cuando el líder actuó para hacer la situación más favorable. Se comprobó cómo la situación determinaba qué variables de las que intervenían eran las más importantes y cuales eran las más deficientes, al tiempo que se pudo observar como los líderes podían actuar para influir de manera indirecta sobre las variables intervinientes para modificar una situación y de esta manera reducir las limitaciones, incrementar las sustituciones y reducir la importancia de las variables intervinientes que no son necesarias para el desarrollo.

La combinación e interacción de esta variables tuvo como resultado una taxonomía integrada del modelo, que se basó en una combinación de aproximaciones, incluyendo análisis de factores, clasificaciones de juicios, y deducción teórica. El modelo quedó constituido por cuatro amplias categorías que se describieron del siguiente modo:

- *Construcción de relaciones.* Las conductas orientadas a construcción de relaciones era empleada para desarrollar una red de contactos para facilitar la resolución de los conflictos y desacuerdos de manera

---

<sup>521</sup> Wofford investigó, en el año 1982, el fenómeno del liderazgo enunciando la *Teoría de la Interacción Líder-Entorno-Seguidor* que basada en la línea de investigación del *Modelo de Vínculos Múltiples* enunciada por Yukl, se centró en los efectos de la conducta del líder sobre el desarrollo de los subordinados considerando que dicha conducta se decidía en base a cuatro variables determinantes: habilidad para realizar las tareas (los rasgos del líder), motivación hacia las tareas, roles más o menos claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales. De este modo, el líder podría influir en el desarrollo de un subordinado actuando sobre estas variables intervinientes pero su eficacia como líder dependería de la selección de conductas que eran apropiadas para cada situación. La conducta del líder estaría influenciada por sus rasgos personales, las variables situacionales y el feedback entre las variables y el resultado. Se puede consultar WOFFORD, J.C. (1982). *Op. cit.*

constructiva, tanto en las relaciones internas como externas, y desarrollar lazos afectivos y poder referente.

- *Búsqueda de información.* Las conductas orientadas al manejo y proceso de la información se emplearon para identificar problemas y oportunidades, para evaluar el progreso y desarrollo de dicha dependencia, facilitar el trabajo de los subordinados, clarificar las expectativas del rol, mejorar los niveles de habilidad de los subordinados, y facilitar la coordinación externa con otras dependencias.
- *Toma de decisiones.* Las conductas orientadas a la toma de decisiones se emplean para planificar una eficiente organización del trabajo, para determinar qué recursos son necesarios y para resolver problemas técnicos y manejar las alteraciones.
- *Influencia en la gente.* Las conductas de influencia se emplean para incrementar el esfuerzo de los subordinados, reforzar las conductas deseables, presionar para obtener recursos de los pares y superiores. Cada rango intermedio de la conducta era importante para cualquier líder pero la importancia de las diferentes categorías de conducta dependieron siempre de la situación, incluyendo el estado actual de las variables intervinientes, la relativa importancia de las variables intervinientes como determinantes de la eficacia de una dependencia, y las oportunidades para mejorar cada variable interviniente<sup>522</sup>.

Como hemos podido comprobar las investigaciones realizadas desde la perspectiva situacional fueron realizadas en la mayoría de los casos atendiendo a dos dimensiones: una dimensión orientada a identificar los factores determinantes situacionales que

---

<sup>522</sup> YUKL, G. (1989). *Op. cit.*, pp. 128 y 148.

El modelo de Yulk presentó algunas debilidades como fueron: en primer lugar, el modelo estaba incompleto porque en él no se especificó claramente cómo la conducta de cada individuo afecta a cada variable interviniente; en segundo lugar, algunas conductas permanecieron como las principales determinantes de una variable interviniente en particular, pero es probable que esa simple relación uno a uno explique mucha más varianza en las variables intervinientes; en tercer lugar, la especificación de las variables situacionales moderadoras fue incompleta y finalmente, las acciones a largo plazo se describieron sólo en términos generales.

influyen en la conducta de líder orientado hacia los objetivos de la organización, y otra dimensión que analizó aquellos aspectos de la acción del líder orientada a las relaciones.

La dimensión orientada hacia las tareas u objetivos resultó importante evaluar como los líderes adaptaron su conducta a las demandas de la situación de liderazgo con el objetivo de alcanzar las metas establecidas. Esto implicó tener en cuenta aspectos como las expectativas de los superiores, pares y subordinados, el modelo de trabajo que pone en ejecución el líder, la posición en la organización, el nivel de autoridad, el tamaño de la misma, entre diversas cuestiones. Mientras que por otro lado la segunda dimensión, la orientada a las relaciones personales centró el estudio examinar las relaciones entre los aspectos de la situación y la conducta del líder y resultados.

Las diferentes investigaciones aportado una variedad de categorías de conductas orientadas a las tareas y las relaciones que generaron corrientes de polémicas entre teorías universales y situacionales de liderazgo eficaz. La mayor contribución de estas teorías es la inclusión de variables situacionales moderadoras, las cuales son más variadas en unas que en otras. En algunas teorías, la gran cantidad de variables hace que el modelo no sea parsimonioso lo que contribuye a que sea mucho más difícil de probar. Asimismo, muchas de ellas incluyen variables intervinientes para explicar cómo los líderes influyen en los subordinados, pero como hemos visto, sólo dos de las teorías hacen explícita dichas variables.

### **5.2.5 Análisis moderno del liderazgo**

Los estudios que se desarrollaron durante el siglo XX hasta las décadas de los años 70 y 80 constituyeron el marco teórico tradicional del liderazgo, el cual quedó configurado tal y como hemos abordado, por tres enfoques: el estudio de los rasgos personales del líder, el estudio de su conducta y el estudio de las características e incidencia que tiene el contexto en el líder y en sus seguidores.

Las teorías que bajo estos enfoques se enunciaron estuvieron caracterizadas por centrar sus investigaciones en el análisis de la figura del líder, explicando el fenómeno desde una posición individualista en la que el liderazgo fue visto como un proceso que quedaba siempre vinculado a la psicología personal del líder, a sus características, a sus conductas o al modo en el que el entorno podía moldearle y afectarle en su acción

de liderar. Una visión que consideraba al líder como un individuo al que los seguidores veían como un ser superior, y al que por sus dotes especiales había que obedecer y seguir sin participar tan siquiera en la toma de decisiones.

Estudiar el liderazgo centrándose de este modo en el análisis del líder hizo que las investigaciones no fueran completas, ya que éstas no contemplaban todos los elementos que conforman el fenómeno del liderazgo, entre ellos el análisis del grupo de seguidores, sus características y su relación con el propio líder. Los investigadores comprobaron cómo a través de dichos enfoques tradicionales no se podía alcanzar una definición de liderazgo que resultase ajustada a su naturaleza con un carácter universal, lo que llevó a cuestionar la visión individualista adoptada y plantearse un análisis del fenómeno desde una visión de conjunto en la que se evolucionase de un “yo individual” que encarnaba el liderazgo en la figura del líder, a un “nosotros” en el que el liderazgo era el resultado de la acción conjunta del propio líder y de los seguidores.

Este cambio de enfoque supuso también una modificación en el modo de entender la esencia del liderazgo, ya que conllevó una evolución en la cual se pasó de entender el fenómeno como una cuestión que pertenece a un individuo a entender el liderazgo como algo compartido entre el líder y sus seguidores. La traslación conceptual tuvo sus consecuencias en el modo en el que se estudió el fenómeno evolucionándose también de unas investigaciones centradas única y exclusivamente en la figura del líder a investigar el liderazgo centrándonos en el análisis del líder y de los seguidores, tanto desde el punto de vista grupal como de cada uno de los integrantes del mismo.

El sentido del “nosotros” sentará por tanto una nueva base para estudiar el liderazgo que será definido como el proceso de influir en otras personas para animarlas a contribuir voluntariamente a la consecución de los objetivos del grupo. El liderazgo así entendido implicará que nos encontremos ante un proceso dinámico relacional y, por ello, ya no nos encontraremos ante un fenómeno que pertenezca en propiedad exclusiva al individuo que lo desarrolla. A partir de este momento se va a estudiar un liderazgo que será compartido y que surge no por la acción única de un individuo (el líder) sino que surge en relación y por relación con otros individuos (los seguidores).

El liderazgo se convierte de este modo en un proceso de influencia y no únicamente de seguimiento, a través del cual el líder tratará de ganar el favor del grupo para alcanzar los objetivos previstos por la organización, intentando que todos (líder y



seguidores) desarrollen su acción en una misma dirección y sentido, buscando cumplir la misión y visión establecidas por la propia organización. Se trata de un liderazgo que será efectivo cuando los objetivos a alcanzar por la organización sean tomados como propios no sólo por el líder sino también por los seguidores, lo que lo convierte en un fenómeno que implica a todas las partes.

Para evolucionar del enfoque del “yo individual” del líder al “nosotros” de toda la organización, el líder deberá cambiar su concepción de liderar pasando de una relación vertical y descendente unidireccional en la que no se tiene en cuenta el parecer, la opinión ni las características y particularidades de los seguidores, a una relación bidireccional en la que a través de la influencia se intentará lograr que los miembros del grupo se comprometan con la organización y consideren que los objetivos que el líder plantea son los que ellos quieren alcanzar como colectivo y como individuos, puesto que entienden que su logro es positivo y beneficioso tanto para la propia organización como para ellos de forma individual. Esto implicará que se produzca además un cambio en la mentalidad del líder y de los miembros del grupo a la hora de cumplir con sus responsabilidades en la organización y con ello en el ejercicio del liderazgo.

De este modo, a los integrantes del grupo se les exigirá una mayor participación y compromiso en el desarrollo y el logro de los objetivos de la organización y también deberán asumir e imbuirse de una identidad social en la que el sentimiento de pertenencia al grupo y su identificación con él, harán que los intereses particulares queden en un segundo plano en beneficio del bien común y el interés general del colectivo/organización. Se creará así un fuerte sentido de pertenencia al grupo que, identificado con los objetivos de la organización, hará que los integrantes del mismo actúen en una misma dirección y con unos mismos objetivos a alcanzar<sup>523</sup>.

Por lo que respecta al líder, se le exigirá una acción que contribuya no sólo a la consecución de los objetivos personales que él considere para su desarrollo sino que se le requerirá una acción que contribuya, por un lado, a la consecución de la identidad

---

<sup>523</sup> El concepto de *identidad social* y su relación con el liderazgo así como la idea de *categorización del yo* fueron las teorías que explicaron cómo es posible que el individuo que se encuentra dentro de un grupo, abandone su visión individualista y actúe identificándose con el grupo y buscando el bien común o beneficio colectivo por encima del personal, al entender que logrando dicho objetivo colectivo, él mismo termina por resultar beneficiado. La *Teoría de la Identidad Social* fue enunciada por Tajfel y Turner en el año 1979 y la *Teoría de la Categorización del Yo* fue enunciada por Turner *et al.* en el año 1987. Ver en TAJFEL, H. & TURNER, J.C. (1979). “An integrative theory of intergroup conflict” en *The social psychology of intergroup relations*, W.G. Austin & S. Worchel (Eds.). Monterey, CA: Brooks/Cole, pp. 33-47.; y TURNER, J.C., HOGG, M.A., OAKES, P.J., REICHER, S.D. & WETHERELL, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell. También se puede consultar: TURNER, J.C. (1985). “Examining the nature of power: A three-process theory” en *European Journal of Social Psychology*, 35, pp. 1-22.

social del grupo intentando que sus integrantes se sientan unidos como colectivo, se identifiquen así y actúen como tal por encima de los intereses personales y, por otro lado, se le exigirá que su acción también contribuya a motivar e influir en los seguidores para alcanzar los objetivos colectivos que deberán ser a la vez positivos y beneficios para el grupo y para cada uno de sus miembros. Al líder le corresponderá dotar de dirección a la acción del grupo para lograr hacer realidad la misión y la visión de la organización.

Como se puede comprobar, este nuevo liderazgo ya no se define, por tanto, como una acción de seguimiento al líder por sus cualidades y rasgos personales, por su comportamiento o por el contexto en el que se encuentra sino que surge porque los miembros del grupo y el propio líder entienden que poniendo en común su esfuerzo en una misma dirección, podrán alcanzar los objetivos que no sólo serán beneficiosos para la organización sino también para cada uno de los individuos, incluido el propio líder.

El nuevo modelo de liderazgo abre por tanto un campo a la investigación mucho más amplio del que hasta ese momento se había desarrollado desde las ciencias sociales bajo la corriente tradicional del liderazgo, orientando las investigaciones no sólo hacia el estudio de la figura del líder sino también hacia el análisis del grupo de seguidores y de la dinámica relacional que se establece entre ambos. Tomando como ejes de estudio estas tres cuestiones surgió un nuevo y moderno marco teórico del liderazgo que quedó conformado por cuatro enfoques, los cuales abordaremos a continuación: el enfoque del liderazgo transaccional, que se centrará en la relación de intercambio contractual entre el líder y el seguidor, estudiado principalmente por los autores Dansereau, Graen y Haga<sup>524</sup> y Hollander<sup>525</sup>; el nuevo liderazgo carismático, que revisa y actualiza la teoría del líder carismático y del “súper-hombre” enunciado principalmente por Max Weber y que está representado en este nuevo marco teórico moderno por House y Howell<sup>526</sup> y por Conger y Kanungo<sup>527</sup>; el enfoque del liderazgo transformacional ,cuyos autores más significativos son Burns<sup>528</sup>, Bass<sup>529</sup> y Kouzes y

---

<sup>524</sup> DANSEREAU, F., GRAEN, G. & HAGA, W. (1975). *Op.cit.*

<sup>525</sup> HOLLANDER, E.P. (1978). *Op. cit.*

<sup>526</sup> HOUSE, R.J. & HOWELL, J.M. (1992). *Op. cit.*

<sup>527</sup> CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N. (1987). *Op. cit.*

<sup>528</sup> BURNS, J. MCGREGOR (1978). *Op. cit.*

Posner<sup>530</sup>, y, finalmente, el enfoque contemporáneo del liderazgo, el cual también abordaremos en la parte final del capítulo.

### 5.2.5.1 Enfoque transaccional del liderazgo

Los primeros estudios que se realizaron en el marco teórico moderno del liderazgo se desarrollaron bajo el enfoque del liderazgo transaccional. Dicho enfoque se fundamentó en la relación que existe entre el líder y el seguidor de manera individualizada, la cual quedaba explicada como un intercambio de intereses mutuo, en el que ambas partes buscaban el entendimiento y la cooperación con el objetivo de obtener un beneficio. El enfoque transaccional del liderazgo se fundamentó en el establecimiento de una relación directa entre el líder y el seguidor, el cual no se dio en los enfoques que hemos estudiado anteriormente enmarcados en la visión tradicional del liderazgo.

Bajo dicho enfoque, la relación que existe entre el líder y el seguidor es únicamente transaccional y viene regida mediante un contrato o acuerdo establecido entre ambos, en el que se estipulan una serie de recompensas, beneficios y penalizaciones para las dos partes, que sirve para arbitrar dicha relación. De este modo, cuando el seguidor cumple la parte de su acuerdo el líder le recompensará, mientras que si no cumple lo acordado el líder lo podrá castigar. Se trata esencialmente del intercambio mutuamente beneficioso de una ventaja (la que recibe el líder) por otra (la que recibe el seguidor) ya sea de carácter económico, político o simbólico en el que el compromiso adquirido por ambas partes se circunscribe al contrato realizado, de tal modo que las acciones de ambos sólo buscan cumplir dicho acuerdo sin pensar en mejorar la situación de la organización más allá de las exigencias acordadas por ambos.

El líder procurará obtener los beneficios pactados con los seguidores y éstos sólo se comprometerán a cumplir con dicho pacto sin procurar dar o aportar más de lo establecido. Son los beneficios personales lo que involucra a los seguidores en el desarrollo de la organización, mucho más que la consecución del bien común o el

---

<sup>529</sup> BASS, B.M. (1985). *Op. cit.*; BASS, B.M. (1990). *Op. cit.*; BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (2004). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (MLQ – Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.; y también se puede consultar BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3ª.Ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.

<sup>530</sup> KOUCES, JAMES M. & POSNER, BARRY Z. (1994). *The leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

alcance de mayores recompensas que se asimilan a una mayor satisfacción personal por el trabajo hecho, un mayor compromiso con la misión y visión de la organización o grupo.

La relación contractual o acuerdo establecido entre el líder y el seguidor conlleva, además, una cesión del control de la organización por parte de los seguidores al individuo-líder reconociendo así su liderazgo, lo que hace que éste asuma a su vez el poder de la misma, tanto desde un punto de vista organizacional como desde el punto de vista del liderazgo efectivo. La cesión de poder o el reconocimiento de poder en el líder que realizan cada uno de los integrantes del grupo hace que éstos se subordinen a él, de tal forma que terminen acatando su liderazgo sin tener la posibilidad de participar activamente en el devenir de la organización a través de la toma de decisiones. Los seguidores ceden el control de la organización y ellos se ciñen en su compromiso a cumplir con los acuerdos sellados contractualmente. No existe un interés más allá de lograr las recompensas acordadas por haber realizado o cumplido las obligaciones pactadas con el líder.

El enfoque transaccional enunciado tiene su máximo referente en la Teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX) o Teoría del Nexo Vertical Diádico de Dansereau, Graen y Haga; la visión del liderazgo transaccional de Hollander materializada en el denominado “modelo interaccional” o teoría del crédito idiosincrático, y posteriormente los estudios desarrollados por Bernad M. Bass, el cual a la hora de explicar el liderazgo transformacional formulado por James McGregor Burns expuso su teoría analizando ambos liderazgos.

#### **5.2.5.1.1 Dansereau, Graen y Haga: Teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX) o del Nexo Vertical Diádico**

El enfoque transaccional del liderazgo tuvo su principal estudio en la Teoría del Intercambio Líder-Miembro o Teoría del Nexo Vertical Diádico (Vertical Dyad Linkage VDL) desarrollada y enunciada por los investigadores Dansereau, Graen y Haga<sup>531</sup> en el año 1975. Esta teoría cuestionó el análisis de los investigadores pertenecientes a la corriente tradicionalista del liderazgo al defender que la relación que se establecía entre el líder y los seguidores no era uniforme e igual entre ambos actores -tal y como determinaron dichos investigadores-, lo que suponía un punto de

---

<sup>531</sup> DANSEREAU, F., GRAEN, G. & HAGA, W. (1975). *Op. cit.*

inflexión en el análisis del concepto del liderazgo porque implicó desarrollar un estudio en el que los autores centraron su análisis en el líder y en el seguidor de forma individualizada no colectiva; en la relación diádica que se establecía entre ambos y en el entorno en el que se desarrollaba el liderazgo.

Estudiar el fenómeno bajo estas consideraciones supuso plantear un estudio de mayor amplitud y profundidad, asumiendo que la investigación del concepto pasaba no sólo por centrar la atención del análisis en el líder -como objeto de estudio- sino que también se debería centrar en los seguidores, tanto desde el punto de vista de sus características y particularidades como desde el análisis de la relación que se desarrollaba entre ambos. De este modo, el modelo transaccional del liderazgo consideró que el líder establecía una relación diádica con el seguidor de forma individualizada mediante un contrato, de tal manera que su modo de ejercer el liderazgo obedecía -en un primer lugar- a las particularidades del acuerdo formalizado que unía a ambas partes, atendiendo no sólo a los intereses del líder sino también a las características del seguidor, a sus intereses y/o sus exigencias.

Dansereau, Graen y Haga apoyaron su estudio en la diferencia que existe entre liderazgo y supervisión como técnicas de influencia, considerando la supervisión como aquel tipo de intercambio entre el líder y los miembros en los que únicamente se hacía servir el contrato formal establecido entre las partes y que se correspondía con un intercambio contractual y de baja calidad; y el liderazgo como aquel tipo de intercambio cuyos resultados y beneficios no se circunscribían únicamente a lo estipulado en el contrato sino que iba más allá, buscando un beneficio común mayor del esperado<sup>532</sup>.

---

<sup>532</sup> La *Teoría del Nexo Vertical Diádico* quedó fundamentada desde el punto de vista del marco teórico sobre dos teorías: la *Teoría de Elaboración de Roles* y la *Teoría del Intercambio Social*. Por lo que respecta a la *Teoría de Elaboración de Roles* sirvió como base para explicar el proceso de desarrollo de la relación ya que considera que la relación de liderazgo se desarrolla dentro de un proceso diádico de elaboración de rol, en el que el líder y el miembro influyen mutuamente en la configuración de sus roles a través del envío y la recepción de expectativas. Mientras que la *Teoría del Intercambio Social* considera que la conducta humana se desarrollaba en base a los costes y a las recompensas que implicaban los intercambios entre dos partes que interactúan entre ellas, y se basa en los principios siguiente: 1) las relaciones interpersonales pueden ser consideradas como relaciones de intercambio; 2) cada miembro de la díada busca una serie de recompensas y 3) cada miembro de la díada realiza una serie de contribuciones en base a las recompensas que le ofrece el otro. La teoría del intercambio distingue entre los intercambios económicos y los intercambios sociales. El intercambio puramente económico (o contractual) no iría más allá de lo establecido previamente y de manera específica en el contrato de empleo. Los intercambios sociales implican favores que crean unas obligaciones futuras difusas que no están especificadas con precisión. La primera propuesta que ofrece una definición detallada del constructo intercambio líder-miembro y una explicación de su dimensionalidad fue elaborada por el equipo de Graen y Scandura en el año 1987. Estos autores definieron la relación de intercambio líder-miembro como un sistema compuesto por dos roles (líder y seguidor) y la relación entre ambos, que a su vez implica el desarrollo de patrones de conducta interdependientes entre ambos, compartir resultados que tienen un beneficio instrumental y compartidos. La mayor parte de los investigadores están de acuerdo en referirse al fenómeno destacando la calidad de la relación de intercambio entre líder y miembro. Del mismo modo consideran seis tipos de contenidos o elementos de intercambio en el constructo LMX: respeto mutuo,

El planteamiento aquí expuesto llevó a efectuar una serie de estudios en la que tomando como base un modelo de liderazgo promedio se intentó analizar el modelo de LMX, llegando a la conclusión que la mayoría de las relaciones de liderazgo entre el líder y el seguidor bajo las premisas y parámetros establecidos eran de carácter diádico y quedaban divididas en dos tipos: relaciones de liderazgo de buena calidad y relaciones de liderazgo de mala calidad.

De este modo, las relaciones diádicas de buena o alta calidad fueron aquellas en las que se establecía una influencia recíproca entre el líder y el seguidor con un alto nivel de confianza, obligación, compromiso y respeto entre ambos; mientras que las relaciones diádicas de mala o baja calidad fueron aquellas caracterizadas por la unidireccionalidad descendente (de líder a seguidor) poseedoras de una baja influencia, confianza, respeto y obligación por la tarea a realizar además de estar caracterizada por una mayor distancia entre el líder y el seguidor y consecuentemente un menor apoyo del líder así como una realización de las tareas que quedaron circunscritas exclusivamente a los términos establecidos en el contrato.

Las relaciones de alta calidad vinieron caracterizadas por la confianza mutua elevada, el respeto entre las partes, el apoyo recíproco, una comunicación frecuente y un intercambio de recursos materiales como medios e información, así como también un intercambio de recursos no materiales como el apoyo emocional. Con estas condiciones los colaboradores solían exceder las tareas prescritas por el puesto y realizar siempre algo más, dentro de la organización/grupo hasta el punto de asumir mayores responsabilidades y obligaciones. Por el contrario, las relaciones de baja calidad se caracterizaron por baja confianza, poco respeto, falta de apoyo recíproco y comunicación poco frecuente. Con estas condiciones descritas, el seguidor se limitaba a realizar aquello que estaba prescrito por el puesto asignado y por un intercambio con el líder que era básicamente transaccional. La cuestión central de la Teoría del Intercambio Líder-Miembro era, por tanto, lograr determinar -a través del análisis- los factores que se debían concitar para que una relación entre el líder y el seguidor alcanzara la alta calidad, es decir la excelencia, cuyo máximo exponente es -tal y como veremos en los epígrafes siguientes- el liderazgo transformacional.

---

confianza, afecto, capacidad de negociación, atención y lealtad. Véase MOLERO, F. Y MORALES, J.F. (Coords.) (2011). *Op. cit.*, pp. 178-179. Se puede consultar también GRAEN, G. & SCANDURA, T.A. (1987). "Toward a psychology of dyadic organizing" en *Research in Organizational Behavior*, 9, L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). Greenwich CT: JAI Press, pp.175-208.

Bajo la Teoría del Intercambio Líder-Miembro fueron diversos los investigadores que estudiaron cómo se debería establecer una relación idónea entre el líder y el seguidor, destacando los estudios realizados por Dienesch y Liden<sup>533</sup>, Graen y Scandura<sup>534</sup>, y finalmente, Graen y Uhl-Bien<sup>535</sup>. Las investigaciones determinaron que el proceso que debe desarrollarse para establecer una correcta relación entre el líder y el seguidor pasa por una serie de fases que son las siguientes:

- Una evaluación inicial mutua entre el líder y el seguidor, en el que se estudian las motivaciones, actitudes, recursos y expectativas de rol.
- Desarrollo de confianza, respeto y lealtad mutuas.
- Desarrollo de un compromiso mutuo con los objetivos organizacionales.

De los tres estudios realizados, el más importante y destacado por la comunidad científica es el realizado por Graen y Uhl-Bien<sup>536</sup> denominado “modelo de desarrollo del liderazgo”. Este modelo describió las fases expuestas anteriormente como un ciclo en el que la relación de liderazgo entre ambos actores (líder y seguidor) va alcanzando la madurez a través de una serie de etapas o fases que se correlacionan con las anteriores y que son las siguientes:

- *Fase de extraños.* En este estado los miembros de la díada (líder y seguidor) toman contacto por primera vez estableciéndose entre ambos una relación de carácter contractual, de tal forma que el líder proporciona al seguidor todo lo que éste necesita para poder desarrollar su tarea u obligación estipulada por contrato y el seguidor por su parte responde cumpliendo con los requisitos del puesto y la contraprestación formalizada en el contrato. Con el paso del tiempo en esta relación se puede producir una oferta por una de las partes que aporte una mejora a la situación. Normalmente esta

---

<sup>533</sup> DIENESCH, R.M. & LIDEN, R.C. (1986). “Leader-member Exchange model of leadership: a critique and further development” en *Academy of Management Review*, 11, 3, pp. 618-634.

<sup>534</sup> GRAEN, G. & SCANDURA, T.A. (1987). *Op. cit.*

<sup>535</sup> GRAEN, G. & UHL-BIEN, M. (1995). “Development of leader-member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective” en *Leadership Quarterly*, 6, pp. 219-247.

<sup>536</sup> GRAEN, G. & UHL-BIEN, M. (1995). *Op. cit.*

mejora es de carácter transformacional y facilitará la evolución de la relación hacia una fase superior.

- *Fase de conocidos.* En esta etapa la relación es más estrecha y en ella la diada comienza a compartir mayor cantidad de información y recursos, tanto de índole personal como profesional, trascendiendo el carácter de la relación contractual en la que inicialmente se encontraban ambas partes. Es un periodo en el que la relación se somete a una prueba o examen de resistencia ya que ambas partes se siguen estudiando a través del intercambio de una serie de favores mediante los cuales se evaluará si la relación diádica crece o bien se estanca o retrocede. Si la evolución va en la dirección del intercambio entonces se produce un crecimiento en la relación que desembocará en la siguiente fase. Si no se produce dicho crecimiento, con toda probabilidad la relación volverá a la fase anterior estableciéndose una relación meramente contractual.
- *Fase de madurez.* Esta tercera y última etapa viene marcada por una relación de intercambio muy desarrollado con un periodo de reciprocidad más amplio y largo. La consecuencia de ello es que la relación trasciende lo transaccional y evoluciona hacia una relación transformacional en la que ambas partes se han involucrado personal y profesionalmente en los objetivos de la organización. Es una relación donde existe un alto grado de compromiso, confianza y de influencia entre el líder y el seguidor, lo que facilita que la organización o grupo crezcan y se desarrollen más allá de los objetivos iniciales establecidos.

El modelo de desarrollo del liderazgo de Graen y Uhl-Bien destaca que la evolución de una etapa a otra es variable con lo que pueden producirse avances y estancamientos en la relación diádica en función del comportamiento de cada uno de los actores (líder y seguidor) y de las circunstancias y contexto que los envuelven. De las tres fases descritas, la más crítica es la fase de conocidos ya que ésta actúa como un auténtico punto de inflexión en la relación diádica al producirse en ella la evolución de un



liderazgo puramente transaccional atendiendo a las condiciones y particularidades del contrato a un liderazgo transformacional donde el compromiso de cada una de las partes excede y supera las condiciones básicas del contrato inicialmente firmado. En el modelo de desarrollo del liderazgo, nos encontramos en un proceso dinámico en el cual la calidad de la relación puede avanzar o retroceder de un estadio a otro en función -como hemos afirmado- de los cambios que se vayan produciendo en el líder, en el seguidor y en las condiciones del contexto en el que ambos actúan.

El equipo de Graen<sup>537</sup> también estableció -además de plasmar la evolución de la relación diádica- una serie de condiciones necesarias que debía de poseer el líder y los seguidores para contribuir al óptimo desarrollo de una relación diádica que culminase en la fase de madurez, de tal manera que determinaron las siguientes condiciones:

- Capacidad del líder para asignar tareas a sus colaboradores y eficiencia a la hora de desarrollar dicha capacidad;
- posesión de recursos personales lo suficientemente atractivos para sus subordinados;
- y, finalmente, era condición necesaria que los seguidores tuviesen potencial de crecimiento y la motivación suficiente para aceptar desafíos que fueran más allá de los prescriptos en el puesto ocupado o por el contrato establecido por ambas partes.

Como se puede comprobar, el modelo teórico sobre el proceso de desarrollo del LMX puso de relieve para el análisis una serie de variables que influyen -tal y como hemos podido ver- en la relación entre el líder y el seguidor, y por extensión incluyen también el análisis del concepto del liderazgo y su posible definición. Factores como el desempeño, las habilidades, la competencia inicial de los seguidores, sus características, la interacción entre ellos y con el líder, las características propias de los líderes, el contexto donde se desarrolla la relación entre el líder y el seguidor, la composición del grupo, el poder del líder, la cultura y política organizacional son aspectos tenidos en cuenta en este nuevo enfoque del liderazgo que inaugura la nueva corriente de estudio del liderazgo a través del enfoque transaccional concretado en la Teoría del Intercambio Líder-Miembro o Teoría del Nexo Vertical Diádico. Esta teoría se nos muestra como una teoría que va más allá de la pura descripción sobre cómo se

---

<sup>537</sup> GRAEN, G. & SCANDURA, T.A. (1987). *Op. cit.*

desarrollan las relaciones entre el líder y los miembros, pretendiendo ser un modelo prescriptivo acerca de cómo establecer relaciones de alta calidad con cada uno de los colaboradores<sup>538</sup>.

La Teoría del Intercambio Líder Miembro o bien la Teoría del Nexo Vertical Diádico sentó, por tanto, desde el enfoque transaccional, la base sobre la que a continuación, se fundamentaría la evolución de la investigación del liderazgo, concretándose posteriormente en una revisión del enfoque del liderazgo carismático y en el estudio del liderazgo desde el enfoque transformacional, el cual fue apuntado en la última fase del modelo de desarrollo de liderazgo abordado por Graen y Uhl-Bien como el modelo de liderazgo por excelencia.

#### **5.2.5.1.2 Hollander: modelo interaccional o teoría del crédito idiosincrático**

El estudio del liderazgo desde el enfoque transaccional tuvo en el trabajo realizado por Hollander<sup>539</sup> en el año 1978 otro de los análisis de referencia. Este autor desarrolló su modelo interaccional o teoría del crédito idiosincrático, asumiendo los planteamientos recogidos en la Teoría del Intercambio Líder Miembro o la Teoría del Nexo Vertical. Hollander entendió el liderazgo como un fenómeno en el que se establecía una relación de influencia social interdependiente entre el líder y los seguidores, basada en la transacción y desarrollada con el fin de conseguir alcanzar unos objetivos comunes. Para el autor, la relación establecida entre el líder y los seguidores se desarrollaba como un proceso dinámico, evolutivo y bidireccional, que se consolidaba a lo largo del tiempo con unos resultados que eran beneficiosos para ambas partes y en el que habitualmente el líder influía en los seguidores.

Desde este punto de vista el liderazgo transaccional de Hollander se mostraba como un fenómeno en el que más que un estilo/tipo de liderazgo era un modelo donde nos encontrábamos ante un reparto de roles en el cual el líder y los seguidores determinaban lo que cada una de las partes esperaba de la otra a través de las expectativas generadas en cada uno de ellos, las negociaciones desarrolladas entre ambos y los objetivos a alcanzar por parte de la organización en cada momento.

---

<sup>538</sup> GRAEN, G. & UHL-BIEN, M. (1995). *Op. cit.*

<sup>539</sup> HOLLANDER, E.P. (1978). *Op. cit.*

El modelo del Crédito Idiosincrático de Hollander consideraba por tanto el liderazgo como un contrato -básicamente psicológico- que tenía como pilares fundamentales el intercambio de recompensas, de confianza (créditos) mutua entre las partes y la concesión al líder de legitimidad para influir en los seguidores, la cual venía otorgada por los miembros del grupo. El carácter psicológico de este tipo de liderazgo hacía que el líder tuviese que tener en cuenta las características y motivaciones de los seguidores, cuyo comportamiento venía determinado por sus preferencias y objetivos, y que se materializaban en un intercambio de premios y castigos que eran acordados por ambas partes a través de este contrato psicológico en el ejercicio de las correspondientes responsabilidades.

En este reparto de roles -con sus correspondientes responsabilidades, derechos y obligaciones- el líder tenía como función más importante proporcionar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos por la organización; debía dotar de una estructura al grupo; tenía que contribuir a la satisfacción de los miembros del mismo y fomentar e impulsar -a su vez- el desarrollo de las normas grupales. Los seguidores, por su parte, influían en el líder ofreciéndole la posibilidad de tener un mayor poder sobre la organización; concediéndole un mayor estatus en su posición de liderazgo, así como otorgándole la necesaria legitimidad para ejercer su poder sobre ellos, los cuales aceptaban ser liderados en atención a alcanzar el bien común e interés general de todos los integrantes de la organización.

La teoría de Hollander también explicó el procedimiento a través del cual los líderes podrían introducir determinados cambios e innovaciones en la organización, ya que determinó que sólo después de haber demostrado el líder su disposición a cumplir las normas del grupo y mostrar su interés y eficacia por la consecución de los objetivos del grupo, sería cuando los seguidores le proporcionarían el crédito suficiente para liderar el mismo e introducir incluso, nuevas normas y cambios en el devenir y evolución de la propia organización. A medida que el líder demostraba al grupo su eficacia y su aceptación de las normas, iba ganando crédito antes los seguidores, lo que le otorgaba un mayor status, aumentando su capacidad de influir y otorgándole cierta independencia de las propias normas del grupo, hasta el punto de poder modificarlas con la seguridad de estar apoyado por los propios seguidores. La teoría del crédito idiosincrático o modelo intreraccional de Hollander trató de explicar cómo la influencia de los líderes varía a lo largo del tiempo dependiendo de las circunstancias, los entornos y la naturaleza del intercambio, así como también trató de

explicar bajo qué circunstancias los miembros del grupo toleraban o no que un líder se desviase de la norma y pretendiese innovar dentro de la organización.

### **5.2.5.2 Enfoque del liderazgo carismático-transformacional**

Las teorías desarrolladas bajo el enfoque transaccional estudiaron el liderazgo fundamentándolo -tal y como hemos visto- en el establecimiento de una relación directa entre el líder y el seguidor de carácter únicamente transaccional, la cual venía regida por un contrato en el que se buscaba el entendimiento y la cooperación de ambas partes, con el objetivo de obtener un beneficio mutuo a través de una serie de recompensas y penalizaciones mediante las cuales se arbitraba dicha relación.

En este enfoque se producía una cesión del control de la organización al individuo-líder por parte de los seguidores, reconociéndole un liderazgo que también le venía dado por la posición que ocupaba en la propia organización. Ante el reconocimiento de dicho poder, los seguidores se subordinaban al líder acatando su liderazgo sin tener la posibilidad de participar activamente en el devenir de la organización a través de la toma de decisiones. Era un liderazgo donde los seguidores adquirirían un compromiso con la organización y con el líder, el cual se circunscribía exclusivamente al acuerdo en el que éstos se involucraban, con el fin de lograr sus beneficios personales estipulados y sin plantearse una acción que fuese más allá, en busca de alcanzar el bien común de la organización.

Esta visión del liderazgo desde el enfoque transaccional evolucionó -en el campo de las ciencias sociales- hacia una investigación en la que los autores quisieron ahondar en el análisis de las relaciones establecidas entre el líder y los seguidores, apuntado por el modelo de desarrollo del liderazgo de Graen y Uhl-Bien, lo que confluía en un nuevo estudio del liderazgo que recibiría la denominación de enfoque transformacional.

El estudio del liderazgo desde este punto de vista transformacional determinó, entre otras cuestiones que posteriormente abordaremos, que la personalidad o el carisma del líder influía de manera transformadora en los seguidores, lo que hacía que se comprometieran mutuamente en alcanzar los objetivos establecidos por la organización, actuando más allá de lo estipulado a través de un contrato formal -como

en el caso del enfoque transaccional- y por encima incluso, de los objetivos particulares.

La recuperación del concepto de carisma personal hizo que los investigadores impulsasen una nueva revisión del liderazgo carismático como parte determinante del liderazgo transformacional, en la que se estudió el concepto tanto desde un análisis de los rasgos de la personalidad del líder como también desde el análisis del comportamiento de los seguidores con respecto a éste.

Hasta este momento, el estudio que desarrolló Max Weber a principio del siglo XX entendió el carisma como una cualidad extraordinaria del líder, en virtud de la cual se consideraba que el individuo-líder poseía unas características personales y unas fuerzas sobrenaturales que le eran reconocidas por sus seguidores y que le servían para erigirse en el líder del grupo. La falta de concisión en la definición del concepto durante ese periodo, hizo que se dejara de lado el estudio del liderazgo carismático durante más de sesenta años hasta que la situación cambió a principios de la década de los 80 cuando los investigadores Bass y sobre todo House<sup>540</sup> comenzaron a analizar el liderazgo carismático de forma empírica.

La revisión del liderazgo carismático bajo esta nueva corriente de investigación trajo consigo un cambio en el modo en el que los investigadores abordaron su estudio, pasándose de entender el carisma como un fenómeno excepcional -tal y como hemos apuntado- a considerarlo como un fenómeno que se podía encontrar en mayor o menor medida en cualquier personalidad y en todos los ámbitos sociales. Esto supuso un cambio de perspectiva donde se pasó de estudiar y enfatizar los aspectos irracionales del liderazgo carismático a hacer hincapié en sus aspectos más racionales, a la vez que se focalizó la atención en el estudio de los seguidores y en la misión y la visión de la organización, las cuales eran auspiciadas e impulsadas por el propio líder y eran consideradas elementos clave de la investigación, tanto en el liderazgo transformacional como en el nuevo liderazgo carismático.

El cambio de enfoque y de percepción o significado del concepto de carisma propició que se pudieran estudiar las características del liderazgo carismático desde dos puntos de vista que a continuación pasaremos a abordar: uno de ellos fue el

---

<sup>540</sup> BASS, B.M. (1985). *Op. cit.*; y también se puede consultar HOUSE, R.J. (1977). "A 1976 theory of charismatic leadership" en *Leadership: The cutting edge*, J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.). Carbondale: Southern Illinois University Press.

desarrollado por Conger y Kanungo<sup>541</sup> quienes estudiaron el carisma entendiéndolo como una atribución que los seguidores realizaron basándose en algunas características y comportamientos del líder; y el otro punto de vista fue el desarrollado por House y Howell<sup>542</sup>, quienes centraron sus estudios en los rasgos de personalidad a través de los cuales se determinaron una serie de características que definían a los líderes carismáticos.

#### **5.2.5.2.1 Teoría del liderazgo carismático de Conger y Kanungo**

Las investigaciones desarrolladas por Conger y Kanungo<sup>543</sup> en el año 1987 en torno al liderazgo carismático consideraron que el carisma era atribuido por los seguidores basándose en ciertas características y conductas del líder. De este modo, los miembros del grupo percibían a un individuo como un líder carismático, dependiendo de la variedad de conductas que exhibía, de la intensidad con la que desarrollaba cada una de dichas conductas y de la pertinencia de éstas en relación al entorno en el que se desarrollaban, así como a las necesidades individuales y colectivas de los seguidores. Ateniéndose a estas consideraciones, los autores determinaron que un líder carismático mostraba las siguientes características<sup>544</sup>:

- *Confianza en sí mismo.* El líder tenía una seguridad absoluta en su juicio y capacidad a la hora de liderar.
- *Una visión.* El líder tenía una meta idealizada que proponía un futuro mejor que el *statu quo* en el que se encontraban inmerso él y los seguidores. Cuanto más grande era la disparidad entre la meta idealizada y dicho *statu quo*, más probabilidad existía de que los seguidores atribuyeran una visión extraordinaria al líder. Éste poseía una visión estratégica que le ayudaba a resolver los problemas y a desarrollar una acción de cambio, medida y ajustada a la realidad de la organización.

---

<sup>541</sup> CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N. (1987). *Op. cit.*

<sup>542</sup> HOUSE, R.J. & HOWELL, J.M. (1992). *Op. cit.*

<sup>543</sup> CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N. (1987). *Op. cit.*

<sup>544</sup> CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N. (1988). "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership" en *Charismatic Leadership*, J.A. Conger & R.N. Kanungo. San Francisco: Jossey-Bass, p. 91.

- *Capacidad para articular la visión.* El líder se mostraba capaz de formular claramente su visión y presentarla a los seguidores que conforman la organización en unos términos de fácil comprensión y lo suficientemente atractiva como para ser secundada por los demás. La articulación de esta visión demostraba una comprensión de las necesidades de los seguidores y actuaba como fuerza motivadora en la acción de éstos.
- *Fuertes convicciones en torno a la visión.* El líder se veía fuertemente comprometido y dispuesto a asumir un riesgo personal alto, así como a incurrir en altos costes y a comprometerse en el auto-sacrificio para lograr alcanzar la visión.
- *Desarrollaba un comportamiento que está fuera de lo ordinario o es anti-convencional.* El líder con carisma se mostraba a sus seguidores con un nuevo modo de liderar, no convencional, que iba en contra de las normas establecidas. El éxito logrado con estos comportamientos, ocasionaba sorpresa y admiración en los seguidores, lo que hacía que lo vieran como un ser extraordinario.
- *Era percibido como un agente de cambio.* El líder carismático era considerado un agente del cambio radical, en lugar de un líder que preservaba el *statu quo* de la organización. Se mostraba dispuesto a impulsar el cambio en la organización buscando siempre oportunidades para el progreso.
- *Se mostraba como un líder sensible al entorno.* Este tipo de líder se mostraba capaz de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del entorno y de los recursos necesarios para generar el cambio.

El estudio desarrollado por Conger y Kanungo determinó no sólo las características que conformaban al líder carismático bajo esta nueva revisión del concepto sino que se detuvo en analizar también el proceso de influencia que desarrollaba el líder sobre sus seguidores. Mediante este análisis los autores definieron qué tipo de conductas desarrolladas por el líder a la hora de influir en sus seguidores hacían que un individuo

se convirtiera en un líder carismático, determinando qué individuo se comportaba como tal y cual no. De este modo, los autores comprobaron cómo el proceso de influencia del líder carismático sobre sus seguidores se desarrollaba mediante un modelo de cuatro etapas en las que el individuo que era carismático desarrollaba las siguientes conductas<sup>545</sup>:

- *Primera Etapa: Intuir la oportunidad y formular una visión.* Los líderes carismáticos se mostraban sensibles a las necesidades de su organización, a las deficiencias que pudieran existir así como a las oportunidades que se pudieran generar, formulando una visión estratégica para operar el cambio oportuno.
- *Segunda Etapa: Comunicar la visión.* En esta etapa los líderes desafiaban el *statu quo* considerándolo como inaceptable para la organización y frente a él, presentaban su visión estratégica como la alternativa a esta situación. A través de su convicción para liderar la organización, motivaban a los seguidores para que éstos secundaran su liderazgo, animándoles a participar en el cambio impulsado por el propio líder. En esta etapa la comunicación correcta de la visión estratégica resultaba fundamental para lograr alcanzar los objetivos y de este modo hacer realidad la misión y la visión de la organización, motivando a los seguidores para que secundaran al líder.
- *Tercera Etapa: Creación del compromiso con la visión.* En esta etapa el líder generaba una gran confianza entre y con los seguidores para que estos desearan alcanzar los objetivos planteados por él. Éste asumía riesgos y sacrificios personales y desplegaba sus habilidades y destrezas no convencionales para lograr ser secundado por los miembros del grupo. Cuanto mayor sea el riesgo personal que asumía el líder para alcanzar la misión, mayor confianza tendrían los seguidores en él, ya que comprobarían que el compromiso es asumido por el bien, el desarrollo y el progreso de la organización.

---

<sup>545</sup> CONGER, J. (1991). *El líder carismático*. Bogotá: McGraw-Hill, p. 47.



- *Cuarta Etapa: Logro de la visión.* En esta última etapa, los líderes carismáticos se mostraban como un ejemplo personal del modelo de comportamiento de sus seguidores. Infundían a sus seguidores la fuerza necesaria y la motivación oportuna, para poder confiar en él -como líder- y alcanzar los objetivos de la organización.

A pesar de lograr determinar cuáles eran las características personales que definían al nuevo líder carismático y cuáles las conductas que lo caracterizaban, las investigaciones desarrolladas tuvieron que replantearse nuevamente la respuesta a la cuestión que en su momento ya se formuló bajo la visión tradicionalista del liderazgo en torno al líder carismático y que cuestionaba si un líder carismático lo era por poseer unas particularidades extraordinarias o bien podía serlo si poseía o aprendía a desarrollar unas características y conductas determinadas como las aquí expuestas. En este sentido, el estudio desarrollado por Conger en el año 1991 concluyó que efectivamente existían una serie de destrezas que caracterizaban al líder carismático y que podían ser aprendidas, lo que hacía posible que a través de ellas un individuo común pudiese convertirse en un líder carismático. Estas destrezas y habilidades eran las siguientes:

- *Destrezas relacionadas con la visión de la organización.* A la hora de formular la visión de la organización no existe habitualmente una metodología concreta mediante la cual se puede llegar a su configuración. Un individuo que se muestre creativo, con capacidad para conceptualizar la realidad y desarrollar el pensamiento abstracto, poseedor de una fuerte determinación, interesado y comprometido con la organización y su naturaleza, y que además tenga experiencia en el ámbito en el que se encuentra inmersa la organización así como una elevada motivación, será un individuo que dispondrá de herramientas suficientes para poder crear la visión de la organización.
- *Destrezas relacionadas con la comunicación.* Un líder carismático deberá dominar herramientas de comunicación relacionadas con la expresión oral, la comunicación no-verbal, la argumentación y la oratoria

para ser capaz de trasladar correctamente los mensajes y articular un discurso coherente con el que liderar la acción en la organización.

- *Destrezas para desarrollar la confianza.* El líder carismático-transformacional deberá ser capaz de lograr la confianza de los seguidores y, para ello, deberá mostrarse con autoconfianza y como un individuo poseedor de una serie de valores susceptibles de ser imitados por los seguidores al encarnar la idiosincrasia de la organización. El líder debe mostrar confianza en la organización, en el proyecto, en la misión y la visión, en los objetivos y generar con ello una corriente favorable con los seguidores. Debe poseer también la sensibilidad suficiente para determinar las necesidades y los valores de los subordinados.
  
- *Destrezas de dinamización.* El líder carismático deberá poseer la habilidad necesaria para crear sinergias, mediante las cuales los seguidores -junto a él mismo- actúen en una misma dirección para alcanzar los objetivos de la organización.

En conclusión, para Conger y Kanungo el líder carismático moderno vino caracterizado por ser un individuo que desafiaba el *statu quo*, buscaba nuevos enfoques a los problemas, estimulaba a los seguidores para adquirir un profundo sentido de compromiso e intentaba alcanzar lo inalcanzable. Era un líder que tenía una gran capacidad para aprovechar las oportunidades estratégicas, asumir riesgos y estimular el cambio, mostrándose como fuente de grandes transformaciones en las organizaciones. Estos individuos estaban dispuestos al auto-sacrificio y eran capaces de asumir riesgos personales que los hacían fuertes y respetables ante los seguidores, hasta el punto de ganarse la confianza de éstos. Se mostraban seguros de sus propósitos, con un acusado sentido de visión y persuasión, capaces de motivar, inspirar e impulsar la acción del grupo a través de sus valores y su ejemplo para alcanzar la misión y los objetivos de la organización. Era un líder comprometido con los seguidores y con la organización que sabía además, reconocer la labor de sus seguidores y que se mostraba extraordinario debido a las cualidades atribuidas por los seguidores y a las conductas exhibidas y desarrolladas de forma pertinente en relación

al entorno en el que se encontraba así como, en función de las necesidades individuales y colectivas de los seguidores.

#### 5.2.5.2.2 Teoría del liderazgo carismático de House y Howell

La otra investigación destacada en torno al concepto de nuevo liderazgo carismático fue la desarrollada en el año 1992 por House y Howell<sup>546</sup>. Ambos autores trataron de determinar cuales eran los rasgos y las conductas que diferenciaban a los líderes del resto de las personas, con especial incidencia en las actitudes y percepciones que podían tener los seguidores respecto a sus líderes. Para ambos autores existía una división en dos tipos de líderes carismáticos como eran los líderes carismáticos socializados, los cuales se caracterizaban por ser sensibles a las necesidades de los seguidores y preocuparse por su formación y desarrollo; y los líderes carismáticos personalizados, que se mostraban narcisistas y autoritarios hasta el punto de no dudar en utilizar a los seguidores para conseguir sus propios fines.

Según House y Howell los rasgos de personalidad que caracterizaban a los líderes carismáticos eran fundamentalmente la posesión de unas convicciones fuertes y un acusado anhelo de poder y autoconfianza; mientras que por lo que respecta a las conductas que habitualmente los caracterizaban eran principalmente la capacidad de innovación, la posesión de una visión (visionarios), el alto grado de implicación en el trabajo, la creatividad, la energía para emprender cambios, el entusiasmo a la hora de iniciarlos, la capacidad de asumir riesgos, la capacidad de influencia sobre los seguidores y la motivación para el liderazgo<sup>547</sup>.

La teoría carismática proporcionó una explicación sobre la influencia de algunos líderes sobre sus seguidores, intentando completar las teorías anteriores elaboradas en torno al concepto de liderazgo carismático. Un nuevo análisis del carisma que proporcionó una explicación de cómo los líderes eran capaces de influir

---

<sup>546</sup> HOUSE, R.J. & HOWELL, J.M. (1992). *Op. cit.*

<sup>547</sup> El estudio realizado por O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner y Connelly en el año 1995 analizó a través de las biografías de 82 líderes históricos la existencia de estos dos tipos de líderes carismáticos y los efectos negativos de los líderes personalizados. Desde otro punto de vista Friedman, Prince, Riggio y Dimateo en el año 1980 concibieron el carisma como la capacidad de transmitir emociones de manera no verbal y encontraron que las personas que puntúan alto sobre las características, tienen más probabilidad de haber sido elegidos para ocupar cargos en alguna organización y son percibidos como más atractivos en los contactos iniciales. Más recientemente, Bono e Ilies en su investigación del año 2006 encontraron que los líderes carismáticos expresan en sus discursos más emociones positivas que los no carismáticos y que a través de ellas producen un efecto directo en el estado de ánimo de los seguidores. Ambos estudios son citados en la obra de MOLERO, F. Y MORALES, J.F. (Coords.) (2011). *Op. cit.*, p. 120.

indirectamente en la gente sin la necesidad de recurrir al contacto diario, el cual constituía la base de las teorías precedentes.

Esta revisión teórica del liderazgo carismático mostró además, los intercambios existentes entre el líder y los seguidores y puso énfasis en las necesidades, los valores y la responsabilidad moral de los seguidores, comprobando que éstos necesitaban ser motivados para superar su propio interés y alcanzar los intereses del equipo, el grupo o la organización<sup>548</sup>. El liderazgo carismático se caracterizó, en definitiva, por unos efectos extraordinarios en los seguidores y en la sociedad, donde los líderes transformaban las necesidades, los valores, las preferencias y las aspiraciones de los seguidores, logrando que éstos pasaran de buscar el beneficio personal -como así ocurría en el enfoque transaccional del liderazgo- a buscar el beneficio colectivo y bien común al implicarse comprometidamente con la misión y la visión de la organización, defendida e impulsada por el líder.

Un estudio desarrollado en el año 1994 por Shamir, Arthur y House<sup>549</sup> detectó que para que los líderes carismáticos consiguieran sus efectos era necesario que a través de su liderazgo se aumentara el valor intrínseco del esfuerzo que debía ser realizado para alcanzar la visión; aumentara las expectativas de que se alcanzaran los objetivos propuestos; aumentara la importancia de conseguir la meta propuesta transmitiendo fe en un futuro mejor y obtuviera un compromiso personal por parte del seguidor. Unos objetivos que se lograrían en gran medida a través del ejemplo que da el líder con sus propias conductas, constituyéndose así en un modelo a seguir por los miembros del grupo.

A pesar de su estudio, los tres autores comprobaron también que la literatura acerca del liderazgo carismático no ha conseguido proporcionar todavía una explicación convincente del proceso a través del cual los líderes carismáticos consiguen sus efectos así como a la teoría del liderazgo carismático moderno aún se le atribuye una escasa claridad conceptual en cuestiones fundamentales como son la creación de la visión, la motivación, el agente del cambio y la construcción de la confianza; la inexistencia de una delimitación clara entre el liderazgo transformacional y el liderazgo carismático; no se aprecia una diferenciación clara entre la transformación y las dimensiones de iniciación de estructuras y consideración de

---

<sup>548</sup> NORTHOUSE, P.G. (1997). *Leadership. Theory and Practice*. Londres: Sage.

<sup>549</sup> SHAMIR, B., ARTHUR, M.B. & HOUSE, R.J. (1994). "The theoretic of charismatic leadership: a theoretical extension, a case study and implications for research" en *Leadership Quartely*, 5, pp. 25-42. Un resumen del trabajo, lo encontramos en MOLERO, F. Y MORALES, J.F. (Coords.) (2011). *Op. cit.*, p. 130.

enfoques anteriores y finalmente, a pesar de que el modelo acentúa el estudio de intercambio de comportamientos entre los líderes y los seguidores sigue siendo la identificación del líder lo que aun parece más relevante, lo que nos devuelve al planteamiento inicial del “gran hombre” propuesto por Weber en la teoría de los rasgos personales<sup>550</sup>.

### 5.2.5.3 El enfoque transformacional del liderazgo

Los estudios que en torno al liderazgo fueron desarrollados bajo el enfoque transaccional y el enfoque del nuevo liderazgo carismático sirvieron como base para que los investigadores fundamentaran una nueva línea de análisis del fenómeno, donde se intentó explicar el comportamiento de un nuevo tipo de líder observado, cuya acción dentro de una organización y sobre sus integrantes lo convertían en un elemento transformador de su entorno.

Hasta este momento, los estudios que se efectuaron bajo el enfoque transaccional sirvieron para analizar un liderazgo que quedaba explicado desde la relación contractual creada entre el líder y el seguidor, en la que se producía un intercambio donde ambos buscaban obtener el beneficio individual, sin importar una mejora superior en la organización. En este enfoque, el líder facilitaba al seguidor el desarrollo de sus obligaciones porque era beneficioso para sus intereses, mientras que los seguidores obedecían y cumplían con lo acordado con el líder porque así obtenían ventajas de carácter económico, político o emocional. Se trataba de un intercambio en el que el compromiso existente entre las partes, sólo buscaba el beneficio personal.

Por su parte, el liderazgo carismático nos mostró en su revisión contemporánea que ser un líder de esta naturaleza no dependía tanto de la posesión de cualidades extraordinarias como del aprendizaje de una serie de conductas y la adquisición de una serie de habilidades y particularidades que lo convertían en líder. De este modo, los estudios desarrollados bajo el enfoque del liderazgo carismático descubrieron que un individuo que desafiaba el *statu quo*, buscaba nuevos enfoques a los problemas, estimulaba a los seguidores para adquirir un profundo sentido de compromiso e intentaba alcanzar lo inalcanzable, era un líder que terminaba convirtiéndose en origen de grandes transformaciones en las organizaciones. La acción de este tipo de líder

---

<sup>550</sup> PARRADO DÍEZ, S. (2000). “El liderazgo y la gestión directiva en las organizaciones públicas: el estado de la cuestión” en *La Nueva Gestión Pública*, B. Ollas de Lima (Coord.). Madrid: Prentice Hall, [pp. 1-23], p. 14.

causaba unos efectos extraordinarios en los seguidores y en la organización al lograr transformar las necesidades, los valores, las preferencias y las aspiraciones de sus integrantes, lo que hacía que éstos pasaran de buscar el beneficio personal -como así ocurría en el enfoque transaccional del liderazgo- a alcanzar el beneficio colectivo, comprometiéndose con la misión y la visión de la organización, la cual era defendida e impulsada por el líder.

La reformulación del liderazgo carismático y el análisis del liderazgo transaccional orientaron las investigaciones hacia el estudio de este nuevo tipo de líder transformador que dio nombre a un nuevo liderazgo denominado, transformacional. Un enfoque surgido sobre los dos tipos de liderazgos anteriormente citados que supuso además, el análisis más completo y sistematizado del fenómeno, lo que convirtió al enfoque transformacional en el principal paradigma de investigación sobre el que se han asentado posteriormente, las nuevas y diferentes líneas de estudio contemporáneas que abordaremos en el siguiente epígrafe.

#### **5.2.5.3.1 Burns: la primera aproximación al liderazgo transformacional**

El primer investigador que acuñó el término de “liderazgo transformacional” fue James MacGregor Burns<sup>551</sup> en el año 1978 quien tomando la teoría del nuevo enfoque del liderazgo carismático y la misma línea de investigación en torno al carisma que desarrolló Max Weber, comprobó que los grandes políticos sobre los que se mostraba interesado -a la hora de desarrollar su estudio- resultaban ser líderes carismáticos. Estos estudios desarrollados por Burns encontraron diferencias destacadas entre los líderes analizados que le llevaron a establecer una diferenciación categórica: los líderes que desarrollaban su acción orientándola hacia los miembros del grupo y los líderes que desarrollaban su acción orientándola a la obtención de unos determinados beneficios.

---

<sup>551</sup> James MacGregor Burns fue uno de los más destacados autobiógrafos de Franklin Roosevelt. En los años 60 del siglo XX este investigador, interesado en el liderazgo político se cuestionó qué es lo que unía o relacionaba liderazgos desarrollados por personalidades como el propio Roosevelt, Churchill o Ghandi. Su primera aproximación al fenómeno del liderazgo le llevó conocer el trabajo de Max Weber y su teoría del liderazgo carismático de principio del siglo XX y fue a partir de ella como reconociendo que en muchos casos el liderazgo desplegado por los líderes obedecía la posesión de una particularidad, el carisma, se hacía necesario repensar el liderazgo recuperando la importancia de esta característica personal, tan influyente en el comportamiento del propio líder y de sus seguidores dentro de la organización. Veáse: BURNS, J. MCGREGOR (1978). *Op. cit.*; y SASHKIN, M. & ROSENBAACH, WILLIAM E. (1996). *Una nueva visión del liderazgo*. Madrid: Centro Estudios Ramón Areces, S.A.

Para Burns, aquellos líderes que desarrollaban su acción de liderazgo orientado hacia los miembros del grupo y la consecución de unos objetivos grupales en la organización, eran considerados líderes positivos y beneficiosos, tanto para la organización como también para cada uno de los integrantes. Estos líderes se preocupaban por el bienestar de los seguidores facilitando que éstos alcanzaran sus metas y sus objetivos, y a su vez les imbuía de unos ideales con los que conseguir el bien común de la organización, de acuerdo a una misión y una visión que actuaban como medios para alcanzar los objetivos grupales acordados por todos.

Por otro lado, Burns detectó que existían otros líderes cuya acción de liderazgo la entendían puramente en términos de intercambio contractual, de tal modo que a cambio del voto o los servicios desarrollados por los seguidores, el líder ejercía la dirección del grupo y vigilaba porque su liderazgo siempre estuviese fortalecido, consolidado y en ascenso, ante y sobre los miembros del grupo. Se trataba por tanto de un liderazgo que podríamos calificar de personalista porque el líder desarrollaba su acción teniendo como fin último su consolidación en el poder y en su liderazgo, valiéndose de la acción de los seguidores sin importar demasiado el bien común de la organización y consecuentemente, de todos y cada uno de los miembros que conformaban el grupo.

Los estudios desarrollados por Burns se materializaron en una obra de referencia dentro del estudio del liderazgo *Leadership*<sup>552</sup> que vio la luz en el año 1978 y que se convirtió en el trabajo que inauguró la nueva corriente de investigación en torno al liderazgo desde el enfoque transformacional. En esta obra, Burns contrastó los dos enfoques -el transaccional y el transformacional- y determinó que el liderazgo transaccional era aquel que estaba basado en las relaciones de intercambio económicas o cuasi-económicas ente el líder y sus seguidores, donde el liderazgo surgía por la confianza que a través de un contrato establecían el líder y el seguidor. Una relación que, como ya hemos visto en este mismo trabajo, carece habitualmente de compromiso y que se reduce a un intercambio de intereses en el que cada una de las partes involucradas velan por cumplir sus obligaciones adquiridas y acordadas en un contrato.

Por lo que se refiere al nuevo concepto que acuña, el liderazgo transformacional, Burns comprobó que el líder desarrollaba un liderazgo que trascendía el acuerdo contractual de las partes al realizar una labor en la que se

---

<sup>552</sup> BURNS, J. MCGREGOR (1978). *Op. cit.*

involucraba en la acción a los seguidores, comprometiéndoles en la consecución de los objetivos, más allá de los beneficios personales. El líder transformacional actuaba buscando aumentar la conciencia de sus seguidores apelando a los ideales más altos y valores morales como la libertad, la justicia, la equidad, la paz y el humanismo, de forma que lograba elevar las aspiraciones de los seguidores haciéndoles evolucionar de un “yo individual” a un “yo colectivo”. Esta conciencia colectiva adquirida por parte de los seguidores hacía que estos correspondieran al líder intentando hacer propios la misión y visión de la organización y, por ello, esforzándose no sólo en obtener sus objetivos particulares sino también en alcanzar el bien común, por encima del interés particular de cada uno de ellos.

Para Burns el liderazgo transformacional hace uso de fuentes de autoridad o influencia no económica en una acción encaminada a trasladar a los seguidores la necesidad de involucrarse en un proyecto mayor que el particular, que posee una misión que alcanzar y una visión que hacer realidad. El liderazgo transformacional se da cuando los líderes y sus seguidores se comprometen unos con otros, de forma que tanto los líderes como sus seguidores son elevados a niveles más altos de motivación y moralidad, lo que les empuja a transformar su relación de intercambio -originariamente contractual- en una relación que busca alcanzar un bien común mayor que trasciende y supera al bien o interés particular de cada uno de ellos, tanto del líder como de los seguidores.

A la luz de lo expuesto en el estudio realizado por Burns se podría concluir que el liderazgo transformacional se entiende también como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre los seguidores y que quedaría caracterizado por -al menos inicialmente- tres ejes: se caracterizaría porque un grupo de personas optan por seguir a un individuo que desarrollando el rol de líder les inspira a trabajar por una causa común beneficiosa para todas las partes individualmente y para la organización en general; el líder se caracterizaría por ser un individuo que defiende una misión y tiene una visión de la organización positiva para todos, la cual hay que alcanzar con el esfuerzo de todos; y finalmente, el entusiasmo y la motivación presiden las relaciones entre el líder y los seguidores como elementos necesarios -en grado alto- para que se puedan alcanzar los objetivos establecidos.

Los estudios desarrollados por Burns en el año 1978 fueron fundamentales para establecer una nueva forma de liderazgo, la cual serviría -a su vez- como base para los estudios posteriores del liderazgo desde diversos ámbitos y realidades. La continuidad



de esta línea de investigación abierta por Burns se puede encontrar en diversos estudios que se desarrollaron paralelamente y de forma simultánea durante un mismo periodo y que resultaron determinantes para comprender el liderazgo de carácter transformacional: el estudio del liderazgo desarrollado por Bernard M. Bass<sup>553</sup> en la Universidad Estatal de Nueva York en Binghamton; el estudio elaborado por James Kouzes y Barry Z. Posner<sup>554</sup> en la Universidad de Santa Clara en el norte de California; la Teoría del hombre Z de Maslow elaborada por William Ouchi<sup>555</sup> y el modelo Full Range de liderazgo enunciada por el propio Bass y Avolio<sup>556</sup> en un estudio conjunto.

#### 5.2.5.3.2 Bass y la sistematización del liderazgo transformacional

La trascendencia e importancia del enfoque transformacional del liderazgo vino de la mano y los estudios desarrollados en el año 1985 por Bernard M. Bass<sup>557</sup>. Con su equipo de la Universidad Estatal de Nueva York, Bass realizó una revisión de la investigación de Burns y efectuó con su estudio una doble aportación al estudio del liderazgo transformacional al elaborar un corpus teórico mucho más fundamentado y completo que el anteriormente abordado por Burns y sistematizar el estudio del liderazgo transformacional mediante la creación de un cuestionario que permitió y permite investigar de forma empírica el liderazgo transformacional y transaccional: el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ).

La primera aportación que realiza Bass con su investigación es que tanto el liderazgo transaccional como el liderazgo transformacional eran los dos extremos de una misma y única escala del liderazgo. Hasta este momento la visión tradicional había considerado que el liderazgo orientado hacia las tareas y el liderazgo orientado hacia las relaciones eran extremos de una misma dimensión, pero lo cierto es que Bass determina que ambos tipos de liderazgo son independientes y a la vez compatibles, por

---

<sup>553</sup> BASS, B.M. (1985). *Op. cit.*

<sup>554</sup> KOUZES, JAMES M. Y POSNER, BARRY Z. (1994). *The leadership Challenge*, 2ª Ed., San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>555</sup> WILLIAM, O. (1982). *Teoría Z cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Ediciones ORBIS, S.A.

<sup>556</sup> BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1994). *Improving organizational effective-ness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>557</sup> BASS, B.M. (1985). *Op. cit.*

lo que ninguno de los dos tipos de liderazgo (transaccional y transformacional) se excluyen.

De acuerdo a esta afirmación, los dos tipos de liderazgo pueden ser eficaces según la situación por la que atraviese la organización, lo que hace que el líder pueda presentar en unas ocasiones comportamientos más propios del liderazgo transaccional y en otras situaciones pueda desarrollar comportamientos más acordes con el liderazgo transformacional. En este sentido, para un periodo de alumbramiento de un nuevo proyecto u organización es habitualmente necesario desarrollar un liderazgo transformacional que implique a todas las partes en el proyecto y los impulse en la consecución de los objetivos a alcanzar; mientras que en un periodo de lenta evolución y momentos poco conflictivos, lo más recomendable y habitualmente es desarrollar un liderazgo transaccional<sup>558</sup>.

El liderazgo transaccional desde el punto de vista y los estudios desarrollados por Bass está basado -como apuntan sus predecesores- en un intercambio donde el líder ofrece recompensas a sus seguidores -que bien pueden ser dinero, ascensos o alabanzas- a cambio de las cuales los seguidores realizan las labores encomendadas, cumplen con las obligaciones establecidas y brindan su apoyo al líder. Este liderazgo puede ser positivo para la organización cuando las relaciones entre las partes son las adecuadas y ambas respetan los acuerdos establecidos en el contrato que les une.

A lo largo de su investigación, Bass entendió que el liderazgo transaccional no era suficiente para explicar la importancia que tiene la acción de ciertos líderes y reformuló la definición del liderazgo transformacional de Burns, enunciando así su propio concepto del liderazgo transformacional. Para Bass el liderazgo transformacional es el que considera que para lograr una relación entre el líder y los seguidores presidida por la confianza, la admiración, la lealtad y el respeto hacia el líder al tiempo que tanto éste como los seguidores adquieren un mayor compromiso para lograr alcanzar un beneficio superior para la organización, es preciso que el líder actúe:

---

<sup>558</sup> Como se observará, existen diferencias entre el modo de definir ambos tipos de liderazgos entre Bass y el modo en el que los definió Burns. Para este último los líderes transformacionales apelan siempre a valores morales positivos y a las necesidades de alto nivel de los seguidores, mientras que Bass entiende el liderazgo transformacional como aquel que transforma a los seguidores aumentando su motivación y compromiso con la organización en busca de alcanzar un bien común. Asimismo, Bass entiende el liderazgo transaccional como una cuestión más amplia que la propuesta por Burns, ya que lo fundamenta en tres componentes: la clarificación del trabajo necesario para obtener las recompensas, la supervisión de los subordinados y acciones correctivas para asegurar que el trabajo se realiza correctamente y las sanciones y otras medidas correctivas cuando hay desviaciones de las normas de rendimiento. Finalmente, Bass considera, tal y como hemos apuntado, que los dos tipos de liderazgo son procesos separados pero no excluyentes e incluso complementarios que se pueden utilizar en diversos momentos.

- Incrementando un mayor nivel de compromiso por parte de los seguidores para alcanzar los objetivos y el bienestar general de la organización.
- Induzca a los seguidores a trascender sus propios intereses particulares en beneficio del interés general y común del grupo.
- Opere un cambio en la mentalidad de los integrantes del grupo para impulsarles a buscar unos objetivos superiores que también trasciendan más allá de los meramente contractuales y básicos.

De este modo, el liderazgo transformacional se desarrollará a partir de la estrategia del líder, el cual guiará la acción de los seguidores para hacer realidad una misión y una visión compartida por todos. En este tipo de liderazgo, los seguidores tendrán autonomía y control sobre su comportamiento y secundarán la visión esbozada por el líder con la confianza depositada en él para alcanzar así los objetivos establecidos. En el liderazgo transformacional es fácil concluir que los seguidores se caracterizan por ser individuos que toman la iniciativa, se muestran activos, resuelven los problemas por sí mismos y poseen una inquietud que los lleva a superarse en sus logros lo que redundará en el interés común. Asimismo, se caracterizan por un compromiso con la organización y sus objetivos que les lleva incluso a pensar en nuevas perspectivas para la misma, que siempre resulten positivas para el desarrollo de la propia organización.

Este tipo de liderazgo, tal y como plantea Bass, induce a los seguidores a buscar siempre una mejor preparación para lograr desarrollar -de una manera más eficaz y acorde a los objetivos de la organización- sus obligaciones y labores acordadas con el líder, lo que redundará en un mayor beneficio común para el grupo y consecuentemente para sí mismo. El liderazgo transformacional conlleva en los seguidores un proceso de identificación con su líder el cual les inspira a desarrollar la actividad en dos direcciones, la del interés general y la del interés particular sin que ambas colisionen. Esta identificación con el líder fortalece el compromiso entre ambas partes y hace que se afiance y se consolide la relación de confianza mutua, la cual actuará como pilar sobre el que se fundamentará gran parte del compromiso adquirido. Un seguimiento que es el resultado de una labor desarrollada por el propio líder a través de la motivación de los seguidores con el objetivo de que estos hagan suyos los objetivos de la organización y así busquen siempre el modo de lograr alcanzarlos.

Para conseguir el desarrollo de todos estos efectos que caracterizan el liderazgo transformacional, Bass determinó que dicho liderazgo se sustentaba en cuatro

componentes o conductas principales las cuales tienen como resultado distintos tipos de liderazgo transformacional y que a pesar de ser independientes se muestran interconectadas. Estas conductas o componentes que pasamos a detallar son el componente carismático o influencia idealizada, el componente inspiracional, la consideración individualizada y la estimulación intelectual:

- *El componente carismático o influencia idealizada.* Este componente es la dimensión más importante del liderazgo transformacional. En él, los seguidores ven al líder como un ser carismático que proporciona una visión y sentido de misión que infunde a los seguidores un orgullo por pertenecer al grupo u organización, un respeto hacia el líder y entre los miembros del grupo, y una confianza y optimismo con los que conseguir los objetivos establecidos, hasta el punto de identificarse de forma individual y grupal con el líder. Esto hace que surjan en la relación entre los seguidores y el líder sentimientos de lealtad y admiración que impulsa a ambas partes a lograr los objetivos, no tanto por el bien particular sino por el bien común, atendiendo así a la misión y visión defendida por el líder. Los líderes que presentan una influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo en la organización.
- *El componente inspiracional.* Este tipo de componente viene caracterizado por la capacidad que posee el líder para actuar como un modelo a seguir por los miembros del grupo u organización. Los líderes desarrollan en esta categoría entusiasmo y motivación en los seguidores para que éstos desarrollen sus obligaciones y labores para alcanzar los objetivos de la organización. De este modo, el líder muestra la visión de una manera o suficientemente atractiva como para impulsarlos a su consecución. El propio líder desarrolla una conducta que es ejemplo para alcanzar los objetivos por parte de los miembros del grupo. El líder, además, desarrolla en este componente una acción que está dirigida hacia dentro del grupo y también hacia fuera, caracterizada por ser un líder que ante la realización de la misión y la visión de la organización se muestra como un individuo tenaz, con iniciativa y enérgico que empuja al resto del grupo a mostrarse igual para lograr el beneficio común de la organización. Son líderes que se muestran también entusiastas, alegres, con espíritu de equipo, y que siempre buscan la autorrealización de los miembros del mismo. También muestran una gran capacidad para superar los problemas y las dificultades que pueda conllevar la misión y la visión por la que trabajan.
- *El componente de consideración individualizada.* Esta dimensión o componente de liderazgo transformacional se asemeja a la idea del liderazgo directivo orientado a las relaciones. Como cabe recordar, este tipo de liderazgo es el que viene caracterizado porque el líder orientaba su acción de liderazgo a fomentar unas buenas relaciones

con los miembros del grupo, desarrollando su actividad de forma global, es decir, entendiendo el grupo como un todo donde no se repara en la relación individual entre el líder y el miembro/seguidor. En esta nueva concepción del liderazgo orientado a las tareas, el matiz que introduce Bass viene marcado precisamente porque la relación es individualizada de tal modo que el líder va a desarrollar una relación mucho más estrecha con el seguidor, hasta el punto de considerar una relación personal en la que el líder se centra en las particularidades y necesidades de cada uno de los individuos. De este manera, el líder se muestra más comprometido con el futuro de cada uno de los miembros del grupo, intentando atender sus demandas e impulsándolos a mejorar en su formación y en el modo en el que desarrollan sus actividades. Con esta actitud y en este componente, el líder también se muestra como un individuo que fomenta el respeto y la confianza a través de ese trato personalizado, el cual redundará en el bien colectivo de la organización. Se caracteriza también por ser un líder que crea un entorno en el que se cumplen las oportunidades para el desarrollo personal y profesional de cada uno de los integrantes del grupo. Las consecuencias de este comportamiento hace que los seguidores no solo actúen cubriendo las expectativas que han depositado en ellos desde el punto de vista de la labor a desarrollar en el grupo sino que hace que los seguidores asuman una mayor responsabilidad y compromiso con el propio líder y con el grupo.

- *El componente de la estimulación intelectual.* Si el anterior componente estaba correlacionado con el liderazgo orientado hacia las relaciones, este que ahora abordamos queda vinculado al liderazgo orientado hacia las tareas. En este tipo de liderazgo orientado hacia las tareas, el líder centraba sus esfuerzos en dotar de una estructura y dirección a la organización, que fuera a su vez eficaz y efectiva para lograr los objetivos de la misma. El componente de la estimulación intelectual toma como base este tipo de liderazgo pero lo amplía con un nuevo matiz donde el líder en vez de dotar de una estructura y dirección a la propia organización o grupo lo que hace es estimular intelectualmente a los seguidores para que ellos desarrollen sus propias estrategias, sus propias estructuras y establezcan la dirección que deben tomar sus tareas con el fin de alcanzar los objetivos acordados para la propia organización. Con este tipo de acción, se pretende también estimular la iniciativa de los seguidores para superar al mismo tiempo los problemas que puedan surgir en la organización, sin tener la necesidad u obligación de una intervención directa del líder para la resolución de dichos conflictos o problemas. El líder se caracteriza como un individuo que ayuda a los seguidores a reconocer sus puntos fuertes y débiles, sus creencias y sus potencialidades y les anima a crecer, incluso cuestionándose sus posiciones y sus propias competencias. Actúa como un elemento motivacional para mejorar cada uno de los integrantes del grupo, animándoles a potenciar la creatividad, la innovación y sobre todo a superarse en cada momento y situación. Con su acción de liderazgo, crea espacios de trabajo en el que se evalúa la actividad realizada con el fin de mejorar, permitiendo

incluso la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas que puedan surgir. Para este líder, la originalidad es un valor importante y por ello anima a los seguidores a que exprese sus ideas y opiniones aunque sean diferentes a las suyas ya que cree que en el intercambio y confrontación de ideas entre él y los seguidores está también el futuro de la organización y la posibilidad de alcanzar objetivos comunes superiores a los establecidos en un primer momento.

Como se puede comprobar, la determinación de estos cuatro componentes del liderazgo transformacional quedan fundamentados sobre dos aspectos que definen el liderazgo carismático, la definición y fe en el líder (carisma) y la identificación y fe en la visión (inspiración) a los cuales Bass les añade otros dos elementos: la estimulación intelectual y la consideración individualizada que están relacionados con los seguidores lo que supone poder lograr un análisis completo y ajustado de lo que es el fenómeno del liderazgo.

Los estudios desarrollados por Bass también centraron su análisis en las particularidades del liderazgo transaccional, ya que su definición de liderazgo transformacional la estableció por comparación y análisis con el transaccional. Bass también estudio el liderazgo transaccional sometiéndolo a un análisis empírico a través de su cuestionario, el MLQ, considerando que este enfoque quedaba definido por tres dimensiones que se correlacionaban con las expuestas por la corriente tradicional de liderazgo y que ahora abordamos a continuación: el componente de recompensa condicionada o contingente, el componente de gestión por excepción activa, el componente de gestión por excepción pasiva y el componente *laissez-faire* o “dejar hacer”:

- *El componente de recompensa condicionada o contingente.* Este enfoque suele conocerse como el del liderazgo de recompensa-castigo y viene caracterizado porque, en él, el líder establece con el seguidor lo que éste último deberá realizar dentro de la organización para obtener una recompensa a su esfuerzo. La diferencia de este liderazgo -que puede llegar a ser eficaz- con el que deriva del liderazgo transformacional estriba que en esta ocasión el cumplimiento por parte del seguidor de sus obligaciones, le harán obtener un beneficio que será el pactado o acordado por ambas partes pero que no supondrá un intercambio entre el líder y en el seguidor en el que cual el seguidor sufrirá una transformación que su escala de valores o en sus valores. Se trata de una relación de intercambio meramente contractual, en el que el seguidor cumple lo acordado y como recompensa a ello, el líder le concede aquello que han acordado ya sea dinero, reconocimiento público, o cualquier otra forma de recompensa.

- *El componente de gestión por excepción activa.* Este tipo de liderazgo transaccional se caracteriza porque el líder ejerce su liderazgo cuando se detecta que los objetivos a alcanzar por la organización no se van a lograr y cuando se comprueba que lo acordado con los seguidores (sus obligaciones) no es cumplido. En el caso concreto de la gestión por excepción activa, el líder se avanza a los problemas buscando y detectando aquellas irregularidades o desviaciones que se producen en los procesos establecidos, y actúa cuando identifica la irregularidad.
- *El componente de gestión por excepción pasiva.* En esta ocasión la actitud proactiva y de vigilancia del líder no se desarrolla, de tal modo que su posición en la organización queda en un segundo plano y solo actúa ejerciendo su liderazgo cuando los problemas ya se han surgido. El líder intervendrá cuando los patrones establecidos y los objetivos que se pretenden alcanzar no se logran y lo hará cuando la marcha de la organización es equivocada o mala. Tanto la gestión por excepción activa como por excepción pasiva se producen cuando los seguidores no adquieren una actitud comprometida y denotan una falta de colaboración sin asumir riesgos ni innovar en beneficio del bien común, lo cual resulta dañino para la propia organización y su desarrollo.
- *El componente de laissez-faire o dejar hacer.* Como hemos visto en la corriente tradicional este tipo de componente transaccional se caracteriza porque los líderes abdican o eluden sus responsabilidades ante el grupo y en la consecución de los objetivos de la organización, dejando el desarrollo y cumplimiento de los propios objetivos a la acción que puedan desarrollar los seguidores. Realmente, este componente supone la negación del liderazgo, implica una ausencia total del mismo que hace que el desarrollo de la organización quede sometido a un libre albedrío de consecuencias desconocidas e imprevisibles.

Los componentes aquí expuestos que definen el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional desde la óptica y los estudios realizados por Bass fueron analizados empíricamente por éste a través de su segunda aportación al estudio del fenómeno del liderazgo como lo fue el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) capaz de medir ambas tipologías de liderazgo.

Este cuestionario fue formulado por Bass en el año 1985 y, desde entonces, ha ido depurando su conformación hasta el MLQ 5X<sup>559</sup>, efectúa el análisis del comportamiento del líder a través de cuarenta y cinco ítems: 36 cuestiones relacionadas con las conductas del liderazgo y otras 9 relacionadas con la eficacia y la

---

<sup>559</sup> BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (2004). *Op. cit.*; y también consultar BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (2004). *Op.cit.*

satisfacción. El MLQ 5X es un cuestionario que presenta dos formatos, uno de ellos dirigido a los seguidores/empleados y el otro dirigido a los directivos y tiene como objetivo autoevaluar la acción de cada uno de los actores del liderazgo -el líder y los seguidores- para determinar el tipo de liderazgo que se da en la organización: un liderazgo transaccional o bien un liderazgo transformacional. Para ello, el cuestionario presenta una estructura factorial en la que se analizan los componentes que hemos abordado anteriormente de tal modo que el MLQ 5X quedaría configurado del siguiente modo<sup>560</sup>:

#### *Factores de liderazgo transformacional*

- *Influencia idealizada (atribuida)*. Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.

- *Influencia idealizada (conducta)*. Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.

- *Motivación inspiracional*. Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.

- *Estimulación intelectual*. Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.

- *Consideración individualizada*. Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches.

#### *Factores de liderazgo transaccional*

- *Recompensa contingente*. Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.

- *Dirección por excepción (activa)*. Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

---

<sup>560</sup> El cuadro es elaborado por Molero y Molares y se encuentra recogido en varios trabajos desarrollados por ellos y en citados en diversos trabajos de investigación. En nuestro caso el cuadro se encuentra en MOLERO, F. Y MORALES, J.F. (Coords.) (2011). *Op. cit.*, p. 138.



### *Liderazgo pasivo/evitador*

- *Dirección por excepción (pasiva)*. Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios

- *Laissez-faire*. Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

Los datos que se obtienen a través de este cuestionario pueden ser utilizados para diferentes objetivos, entre los cuales se encuentran: la investigación del liderazgo propiamente dicha, el entrenamiento y el desarrollo de los subordinados y la evaluación del potencial de liderazgo que pueden tener los individuos y que se puede detectar a través de este cuestionario en los estudios o análisis previos a su posible contratación o promoción dentro de la organización.

Sin embargo y a pesar del avance que supone la creación de este cuestionario para el análisis empírico del liderazgo, el MLQ de Bass también presenta alguna deficiencia como es el hecho que el autor considera el carisma como una cualidad misteriosa del líder, muy en la línea que explicó Max Weber a principio de siglo XX. Aunque es cierto que algunas personas atribuyen a otras, ciertas características que los hacen especiales y los elevan a la consideración de líder del grupo, esto no aporta nada acerca de las cualidades personales de los líderes o de los comportamientos que utilizan para producir estos efectos carismáticos. De hecho el autor estudia el carisma bajo el nombre de “influencia idealizada” midiendo el carisma como la influencia idealizada que se ejerce sobre los seguidores y que es evaluada en función de las actitudes de los seguidores respecto al líder y no en función de las propias acciones del líder. El error de Bass viene porque es preciso explorar las características personales y las acciones de los líderes para poder explorar, identificar y medir el liderazgo transformacional. Al ser obviados estos aspectos la teoría formulada por Bass queda en cuestión.

Por otro lado, al modelo de liderazgo transformacional de Bass también se le critica desde el punto de vista del cuestionario MLQ se encuentran algunas deficiencias relacionadas con las altas correlaciones que se han detectado habitualmente entre los cinco factores de liderazgo transformacional. Este hecho aconsejaría considerar en el MLQ una única medida de liderazgo transformacional en vez de tomar los cinco sub-factores establecidos por el propio MLQ. Asimismo, se han

encontrado además, altas correlaciones entre el liderazgo transformacional y el factor transaccional de recompensa contingente<sup>561</sup>.

Además de lo expuesto, también se han encontrado diferencias en la estructura factorial del cuestionario las cuales se puede afirmar que varían en función del tipo de muestra utilizada o del país en el que se realiza el estudio. También cabe tener en cuenta que el modo de utilizar un cuestionario varía en ocasiones dependiendo de los objetivos que persigue alcanzar la investigación, de tal forma que una investigación puede centrarse en un factor general transformacional determinado o bien utilizar otros diferentes de los que ofrece el MLQ, en función de dichos objetivos<sup>562</sup>.

### 5.2.5.3.3 Kouzes y Posner: las cinco escalas del liderazgo transformacional

Prácticamente al mismo tiempo que Bass inició su teoría del liderazgo transformacional y acuñó el término en el año 1978, otros dos investigadores, James Kouzes y Barry Posner también se aproximaron al estudio del fenómeno del liderazgo transformacional con el objetivo de trazar el perfil del líder que caracterizaba este enfoque.

Inspirados también por el trabajo pionero realizado por Burns y con una estructura similar al cuestionario MLQ desarrollado por Bass, el trabajo de Kouzes y Posner<sup>563</sup> fue creado a principios de los 80 y recibió el nombre de *Leadership Practice Inventory (LPI)*. Este LPI consistió en la elaboración de un cuestionario, a través del cual los dos autores evaluaron los comportamientos que caracterizaban el liderazgo

---

<sup>561</sup> En este sentido por ejemplo cabe destacar el estudio realizado por Molero, Recio y Cuadrado<sup>561</sup> en el año 2010 quienes analizaron, con el apoyo del cuestionario MLQ, el liderazgo transformacional desarrollado por 954 personas empleando cuatro factores del cuestionario: un factor general del liderazgo transformacional que comprendería cuatro factores de los cinco empleados en el cuestionario (influencia idealizada-atribución, influencia idealizada-conducta, motivación inspiracional y estimulación intelectual; un segundo factor denominado liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional que agruparía el factor transformacional de consideración individualizada y el factor denominado liderazgo correctivo o dirección por excepción activa y finalmente, un cuarto factor de liderazgo pasivo/evitador que agruparía a los factores de dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*. Véase en MOLERO, F. Y MORALES, J.F. (Coords.) (2011). *Op. cit.*, p. 139.

<sup>562</sup> Algunas de las investigaciones más recientes que ha utilizado recientemente el MLQ han concluido que se encuentran relaciones positivas entre la inteligencia emocional y los factores transformacionales de influencia idealizadas, motivación inspiracional y consideración individualizada y el factor transaccional de recompensa contingente; además se han encontrado relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y la identificación con el líder y con la unidad de trabajo; también se ha detectado que existen relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y el empoderamiento de los empleados y su apoyo a la innovación; se dan relaciones negativas entre el liderazgo transformacional y la alienación en el trabajo y positivas con el optimismo de los empleados y finalmente, se ha encontrado que dos de los denominados cinco grandes factores de la personalidad, extraversión y afabilidad, precedían positivamente la existencia de liderazgo transformacional. Véase BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (2004). *Op. cit.*, y también se puede consultar BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (2004). *Op. cit.*

<sup>563</sup> KOUZES, JAMES M. & POSNER, BARRY Z. (1994). *Op. cit.*

transformacional, llegando a la obtención de una escala conductual con la que se pudo concretar de una manera más clara los aspectos conductuales del liderazgo transformacional. Estos aspectos quedaron configurados en el LPI en cinco escalas de liderazgo que son las siguientes:

- *Cuestionar el proceso.* Significaba buscar oportunidades y experimentar, incluso aceptando riesgos sensatos para mejorar la organización.
- *Inspirar una visión compartida.* A través de este ítem se estudia las acciones específicas de los líderes para construir visiones futuras y aumentar el apoyo de sus seguidores.
- *Permitir a otros que actúen.* Los líderes hacen lo posible para que sus seguidores emprendan acciones por sí mismos al apoyar la cooperación y favorecer su desarrollo personal.
- *Modelar el camino.* Los líderes son ejemplo con su propio comportamiento para los seguidores y les ayudan a concentrarse en el logro de sus metas haciendo de ellas un objetivo realista.
- *Reconocer y despertar sentimiento positivos.* Los líderes reconocen las contribuciones de sus seguidores y encuentran la forma de celebrar sus logros.

El modelo de análisis de Kouzes y Posner sirvió para ofrecer una explicación conductual del liderazgo transformacional mucho más clara que la de Bass, sin restar importancia y relevancia a la aportación de este último, cuyo MLQ sigue todavía hoy empleándose en el estudio del liderazgo contemporáneo. El MLQ y la teoría del liderazgo transformacional de Bass sigue configurándose como la base sobre la cual muchos de los investigadores siguen analizando el comportamiento de los actuales líderes, centrándose además no sólo en el enfoque transaccional, de nuevo liderazgo carismático o transformacional, sino que también sitúan toman como base el estudio de Bass y su MLQ para ampliar el campo de investigación del liderazgo y centrar el foco de estudio en aspectos relacionados con la cultura que envuelve al líder, los seguidores y la organización; teorías centradas en el liderazgo y su aspectos evolutivo o bien otros análisis científicos que actualmente centran sus esfuerzos en analizar las relaciones que se pueden establecer entre el *emprendedurismo* y el liderazgo, las diferencias de liderazgo existentes entre géneros u otros enfoques que a continuación abordaremos.

## 5.2.6 Corrientes de investigación contemporáneas en torno al liderazgo

Los estudios en torno al liderazgo transformacional desarrollados principalmente por Burns y Bass se convirtieron en la base fundamental sobre la que se cimentaron otros novedosos estudios en los que se analizó el liderazgo desde aspectos no considerados hasta el momento. De este modo, se han desarrollado trabajos bajo la coordinación de Goleman<sup>564</sup> en el que se ha analizado el liderazgo desde el punto de vista de la inteligencia emocional y en cuyos estudios los autores se han centrado en el análisis del líder, considerado este como un individuo que ejerce el liderazgo como la gestión de las emociones de los individuos que forman parte de la organización.

Por otro lado, Joseph Raelin<sup>565</sup> ha estudiado el liderazgo “distribuido” el cual considera como hipótesis de estudio que el liderazgo debe ser una acción compartida por todos los integrantes de la organización. Autores como Max DePree<sup>566</sup> han estudiado también la relación que guarda el liderazgo con las artes en el cual consideran que la evolución de éste se está orientando hacia el llamado liderazgo espiritual o bien otro investigador Adel Safty<sup>567</sup> quien ha estudiado este concepto desde el punto de vista de los valores entendiendo que precisamente que en la actualidad debe basar su acción en los valores del ser humano y no tanto, en la exclusiva producción.

A todos estos enfoques o formas de estudiar el liderazgo cabe sumarles varias investigaciones que desde nuestro punto de vista se están convirtiendo en nuevas las líneas de investigación en torno a las cuales se está profundizando en el estudio del fenómeno liderazgo. Estas principales corrientes de estudios son la teoría del liderazgo visionario, el liderazgo del emprendedor, el liderazgo auténtico, entre otros enfoques, como la teoría del liderazgo evolucionista, el proyecto GLOBE que estudia la relación entre las culturas y el liderazgo como fenómeno y finalmente, el liderazgo desde el punto de vista del género. Algunas de estas corrientes son abordadas a continuación

---

<sup>564</sup> GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. & MCKEE, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza & Janes.

<sup>565</sup> RAELIN, J.A. (2003). *Creating Leadership: Creating Leaderless Organizations*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

<sup>566</sup> DE PREE, M. (1987). *Leadership is an art*. New York: Dell.

<sup>567</sup> SAFTY, A. (Ed.) (2003). *Leadership for Human Development. Universal Publishers. The International Leadership Series (Book Four)*. Istanbul, Turkey: International Institute of Leadership and Public Affairs, of the University of Bacheşehir.

como conclusión del presente marco teórico, advirtiéndole que el liderazgo desde el punto de vista del género será abordado en el siguiente capítulo con una mayor profundidad al ser esta línea de investigación la empleada en nuestro trabajo, como base teórica sobre la fundamentamos el mismo.

### 5.2.6.1 Marshall Sashkin: la Teoría del liderazgo visionario

A principio de la década de los 90, el investigador Marshall Sashkin<sup>568</sup> decidió abordar el estudio del liderazgo transformacional de una manera conjunta -con carácter global- analizando no solo el comportamiento de los líderes transformacionales sino las características personales del líder y el contexto de la organización en el que se desarrollaba este tipo de liderazgo. Sashkin denominó a este estudio del liderazgo transformacional, la Teoría del liderazgo visionario y lo fundamentó tomando como referencia diversos trabajos: el estudio realizado por Bass, así como los estudios efectuados por Burns y el desarrollado por Kouzes y Posner.

Para estudiar la conducta del líder transformacional Marshall Sashkin creó un Cuestionario sobre la Conducta del Líder (LBQ) en el que, de una manera similar a los cuestionarios elaborados por Bass y por Kouzes y Posner, centró su investigación en el análisis conductual del líder. Para ello, el autor consideró que, para determinar si un líder era transformacional o no, era preciso analizar cinco prácticas o conductas que desde su punto de vista lo definían, siendo éstas las siguientes:

- *Claridad.* El autor entendió que la primera categoría conductual que definía al líder transformacional era la de expresarse con claridad a la hora de trasladar a sus seguidores los aspectos más importantes de su visión, con el objetivo de lograr que ésta fuese perfectamente entendida y asumida por los seguidores.
- *Comunicación.* Sashkin consideró que la comunicación eficaz era la segunda conducta que debía definir al líder transformacional. La comunicación eficaz venía caracterizada por una capacidad de escucha activa y por una comunicación en la que ambas partes debían intercambiar entre ellas información útil con el objetivo de poder alcanzar los objetivos determinados por la organización.

---

<sup>568</sup> SASHKIN, M. & BURKE, W.W. (1990). "Understanding and assessing organizational Leadership" en *Measures of Leadership*, E.C. Kenneth & B. Clark Miriamn (Eds.). West Orange, NJ: Leadership Library of America/Center for Creative Leadership.; y en SASHKIN, M.; ROSENBAUGH, W.E.; DEAL, T.E. Y PETERSON, K.D. (1992). "Assesing Transformational Leadership and Its Impact" en *Impact of Leadership*, E. Clark, M.B. Clark & David P. Campbell (Eds.). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- *Consistencia.* Un líder transformacional debía mostrar una conducta ante los seguidores coherente y consistente en el tiempo tanto en sus palabras como en sus acciones. Con un comportamiento así el líder podía lograr que los seguidores depositaran la confianza en él y en el desarrollo de la organización.
- *Apoyo.* Sashkin entendió que los líderes deberían mostrar respeto y preocupación por las personas que conformaban la organización más allá de la acción. Mostrarse de este modo posibilitaba un mayor compromiso de los seguidores tanto con el propio líder como con la consecución de la misión y la visión que debían alcanzar en la organización.
- *Creación de oportunidades.* El líder transformacional se caracterizaba también por la asunción de riesgos y por mostrar capacidad para evitarlos o bien solucionarlos. Desde el punto de vista del liderazgo transformacional de Sashkin, un líder debe ser capaz de otorgar a sus seguidores la suficiente autonomía como para desarrollar sus competencias permitiéndoles asumir también riesgos y exigiéndoles de acuerdo a su capacidad y obligaciones contraídas. El líder transformacional debe hacer todo lo posible para que la organización se vea expuesta a un riesgo mínimo y debe procurar que se utilicen los recursos y las ayudas adecuadas para que tanto sus seguidores como la propia organización necesita para alcanzar el éxito.

Al estudiar el liderazgo transformacional desde el punto de vista conductual, Sashkin llegó a la conclusión de que para analizar de forma completa esta tipología de liderazgo, era necesario no sólo estudiar las cinco conductas aquí expuestas sino que también era preciso un análisis de la personalidad del líder al considerar que sólo con las conductas el liderazgo transformacional no quedaba definido. De este modo, Sashkin identificó tres características personales que bajo su punto de vista eran propias de los líderes transformacionales excepcionales y que no se daban en los líderes comunes, los líderes transaccionales y los no líderes.

Estas características no eran consideradas unos rasgos personales en el estricto sentido del término pues según el autor eran características que se podían aprender. Para Sashkin las tres características personales específicas del liderazgo transformacional fueron la autoconfianza, el poder y la visión quedando definidas del siguiente modo:

- *Autoconfianza*. Esta característica no es considerada como un rasgo personal sino que es una característica aprendida por el líder a medida que éste desarrolla su liderazgo. Su particularidad es que es una características que se da en el líder antes del propio liderazgo ya que para ser líder o para liderar, el individuo debe creer en la propia capacidad para conseguir resultados por uno mismo.
- *Poder*. Desde el punto de vista del liderazgo transformacional, un buen líder siempre será aquel que entiende el poder como la capacidad de influir en los seguidores para lograr los objetivos de la organización al tiempo que sabe delegar en ellos y a través de su acción de liderazgo logra también que los propios seguidores puedan hacer realidad sus objetivos particulares. Los auténticos líderes transformacionales son los que persiguen el poder no para su gloria sino para compartirlo, concediendo poder a otros para que tomen un papel activo a la hora de llevar a cabo la misión o visión definida por el líder y basada en determinados valores. Una visión que surge a partir de lo que la organización y los seguidores del líder necesitan y no por las necesidades personales del líder. De esta forma, los líderes transformacionales hacen un llamamiento a los valores de sus seguidores, enfatizando que ciertos valores importantes sirven como base común para ideales y metas compartidos.
- *Visión*. El concepto generalmente extendido de lo que significa la visión dentro de un liderazgo transformacional es que ésta es la imagen de un futuro ideal soñado por el líder para la organización y sus seguidores. El líder, una vez ha soñado ese futuro ideal, traslada a sus seguidores como es dicha visión con el objetivo de que estos la desarrollen y la alcancen. Desde el punto de vista de Sashkin, este concepto de visión no es el adecuado y, por ello, redefine el concepto de visión considerando que ésta es el resultado de un trabajo y un estudio previo mediante el cual el líder determina qué es lo mejor tanto para sus seguidores como la organización. Una vez el líder detecta como es la evolución de la propia organización, sus características y sus particularidades así como las de los seguidores, establece cual deberá ser el objetivo que se debe y puede alcanzar. Nos encontramos, por tanto, ante una visión que podríamos considerar mucho más realista y práctica ya que ésta no se fundamenta sobre un ideal soñado (como defienden otros teóricos) sino que lo hace bajo unas determinadas situaciones y contexto.

Las características personales de los líderes eficaces aquí descritas son diferentes de aquellos rasgos de personalidad enunciados en las teorías tradicionales sobre el liderazgo. Sashkin consideró que tanto la autoconfianza como el poder y la visión son características que se pueden aprender, siendo responsabilidad del líder transformacional, el hecho de motivar a los seguidores para que ellos mismos puedan desarrollar estas características. La incorporación de las mismas en la acción -tanto del

líder como del seguidor- redundará en la organización y en la consecución de los objetivos establecidos a través de la misión y la visión presentada a los seguidores por parte del líder.

Las tres características personales fueron incluidas en la Teoría del Liderazgo Visionario y también en el Cuestionario sobre la Conducta del Líder (LBQ) ampliándolo a ocho ítems. De este modo, el nuevo LQB incluyó las cinco escalas que evaluaban el comportamiento del líder y las tres características personales, con el objetivo de analizar a través de los ocho ítems, el liderazgo transformacional. A pesar de ampliar el cuestionario, Sashkin comprendió que para efectuar un estudio completo del liderazgo no sólo se debía tener en cuenta la conducta y la personalidad del líder sino que era necesario adentrarnos en el estudio del contexto en el que éste se desarrollaba, para lo abordó el estudio del contexto centrando su análisis en la cultura de la organización esto es: el contexto situacional del liderazgo transformacional.

Según Edgar H. Schein<sup>569</sup>, lo único de verdad importante que hacen los líderes transformacionales es la construcción de la cultura de la organización. El auténtico papel de los líderes es el de inculcar una serie de valores y creencias en sus miembros que se configuran como la esencia de la cultura organizacional. Estos elementos que componen la cultura de la organización surgen de una serie de cuestiones que comunes a todas las organizaciones y cuyas respuestas por parte de sus miembros configuran dicha cultura. De este modo, los valores y las creencias vienen dadas por la adaptación, la coordinación y la fuerza de los valores y creencias compartidos:

- *Adaptación.* Por adaptación se entiende cómo se enfrentan las personas que forman la organización a las fuerzas externas que pueden perturbarla así como, a los cambios que pueden producirse. Estudiar estos aspectos de la organización resulta una cuestión necesaria para evaluar la cohesión y la resistencia que puede o no tener la organización y sus miembros. Es especialmente importante que los líderes enseñen a sus seguidores a ser eficaces porque solo entonces existe la posibilidad de que la organización desarrolle el tipo de cultura, con más probabilidades de éxito, capaz de adaptarse a los cambios.
- *Logro de objetivos.* La cesión de autoridad y poder a los seguidores por parte del líder transfiere valor al logro de los objetivos que favorece el contexto organizacional. Alcanzar los objetivos se

---

<sup>569</sup> SCHEIN, EDGAR H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2ª Ed., San Francisco: Jossey-Bass.



convierte en algo importante, no sólo para una persona o para un grupo sino como uno de los valores propios de la organización.

- *Trabajo en equipo coordinado.* Para crear una cultura organizacional positiva y óptima para lograr alcanzar los objetivos de la misma se hace necesario considerar la organización como un sistema y analizar la forma de integrar todos sus componentes. Lograr que el esfuerzo de todos sus miembros sea coordinado es una de las claves del éxito de una organización por lo que los líderes deberán ayudar a sus seguidores a desarrollar su poder cognitivo, su propia visión. En consecuencia, los seguidores estarán más capacitados para coordinar sus propios esfuerzos eficazmente.
- *Valores y creencias compartidos.* Resulta importante que los valores fundacionales de la organización estén relacionados con la adaptación, la consecución de logros y la coordinación de los esfuerzos ya que estos valores son los que conformarán una fuerte cultura de la organización. Si no es así los valores y las creencias pueden influir negativamente en la organización alcanzando resultados no deseados en el desarrollo de la misma y el alcance de los objetivos previsto.

Para construir la cultura organizacional teniendo en cuenta estos aspectos, los líderes desarrollarán una filosofía basada claramente en una serie de valores, que todo el mundo puede comprender. Esta filosofía surgirá en el líder tras la evaluación del contexto organizacional, su entorno y los factores clave del mismo a los cuales incluyen los pensamientos, los valores y las creencias de los demás miembros de la organización. Además, para crear la cultura organizacional idónea, los líderes desarrollarán su acción de liderazgo concediendo autonomía a los demás miembros de la organización para que estos definan la normativa y desarrollen los programas para el desarrollo de la misión y visión. Unos programas y políticas basados en las creencias y los valores contenidos en la filosofía creada por el líder. Finalmente, los líderes inculcarán los valores y las creencias a través de su comportamiento individual, a través del ejemplo. Las conductas del líder son consideradas por muchos miembros de la organización como herramientas mediante las cuales los líderes explican su visión a sus seguidores y les convencen para que materialicen dicha visión. Los comportamientos son de una importancia crucial ya que los líderes los utilizan para demostrar e ilustrar estos valores y estas creencias sobre las que se basan las visiones de la organización. Esta es la razón por la que los líderes transformacionales necesitan emplear tanto tiempo y esfuerzo en las relaciones interpersonales con los seguidores y

miembros de la organización y también, por la que los líderes transformacionales deben ser buenos gestores con sólidas destrezas para la gestión.

Con este análisis de la cultura de la organización Sashkin completó su Teoría del Liderazgo Visionario llegando a la conclusión de que los líderes transformacionales se caracterizan porque no sólo transforman a la organización sino que también hacen lo propio con los seguidores. Estos se transforman al interiorizar los valores y las creencias claves que configuran la esencia de la cultura de la organización.

Desde el punto de vista de Sashkin, el líder transformacional caracteriza su acción porque inculcan a los seguidores autoconfianza y autoeficacia mientras que estos se muestran como individuos capaces de realizar acciones de manera autónoma e independientes basadas en los valores compartidos identificados por el líder. Además, los líderes ceden autonomía y autoridad a los seguidores para que estos actúen ya que compartiendo el poder amplían su influencia en la organización. Se hace un uso del poder para alcanzar el bien común e interés general de la organización y no para alcanzar los intereses privados de cada uno de los miembros del grupo o de forma exclusiva del líder. El poder y su transmisión es aceptado porque se va a emplear con fines saludables y positivos para la organización.

Finalmente, en este liderazgo transformacional el líder emplea sus habilidades cognitivas para crear una visión y una misión reales resultado de la evaluación del contexto y de la propia organización y sus características. De este modo, la visión, los planes y las estrategias que traza el líder están fundamentadas en un análisis ajustado a la realidad de la organización y no se realizan en base a un sueño o ilusión pergeñada por el líder. Estos líderes además, construyen contextos organizacionales que permiten a sus seguidores poner en práctica sus propias capacidades cognitivas y definir y actuar según sus propias visiones. Los líderes no sólo crean sino que ayudan a los seguidores a alcanzar los objetivos y metas que comparten ambos sino que también hacen lo posible para que los seguidores sean conscientes de su potencial. El liderazgo transformacional aporta una serie de contribuciones, importantes y únicas, por parte tanto de los líderes como de sus seguidores. Gracias a estas contribuciones los líderes, los seguidores y sus organizaciones se transforman.

### 5.2.6.2 El liderazgo y el emprendedurismo (o emprendimiento)

Los estudios que en torno al liderazgo se han ido desarrollando a partir de los modelos estudiados bajo el enfoque transformacional también sirvieron de base en el mundo organizacional y del management para estudiar la relación que podría existir entre el liderazgo transformacional y transaccional y la actividad emprendedora.

Investigadores como Vecchio<sup>570</sup> en el año 2003 y Cogliser y Brigham<sup>571</sup> en el año 2004 consideraban en sus respectivos estudios que tanto el concepto de liderazgo como el de emprendeduría gozaban de un gran interés en la comunidad científica a la hora de estudiarlos si bien los estudios que se habían realizado hasta dicho momento habían centrado sus investigaciones en cada uno de ellos de manera independiente, sin entender o estudiar la relación estrecha que entre ambos existe. Basta realizar un somero análisis del líder transformacional y del perfil del emprendedor e inmediatamente se puede comprobar como los dos conceptos están íntimamente relacionados.

Como hemos visto, el liderazgo es un fenómeno que siempre ha interesado a los investigadores hasta el punto de encontrarnos ante un concepto del cual existen tantas definiciones (casi) como autores o investigadores se han acercado a su estudio. A lo largo del presente capítulo hemos podido comprobar como son numerosas las teorías existentes y los modelos enunciados, cuyo objetivo siempre ha sido el de analizar el fenómeno del liderazgo y las particularidades que habitualmente posee un líder.

En el caso del análisis del fenómeno del emprendimiento y del estudio del perfil del emprendedor nos encontramos ante un concepto que posee las mismas o similares dificultades a la hora de ser estudiado y definido que el del liderazgo, siendo un término del que aún hoy no se ha logrado alcanzar una definición universal. Tanto es así que los investigadores han comenzado, al igual que hicieron con el fenómeno del liderazgo, a asumir nuevas perspectivas de investigación que permitan explicar la actividad emprendedora a través de la interacción de los factores individuales, interpersonales y sociales que influyen en el proceso emprendedor.

---

<sup>570</sup> VECCHIO, R.P. (2003). "Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads" en *Human Resource Management Review*, 13, pp. 303-327.

<sup>571</sup> COGLISER, C.C. & BRIGHMAN, K.H. (2004). "The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned" en *Leadership Quarterly*, 15, pp. 771-799.

Si por algo se significan los individuos emprendedores es por su participación en el proceso de crear y gestionar una nueva empresa y no por un conjunto único de características de personalidad como así lo consideraron los primeros estudios desarrollados. Cuando un emprendedor lidera el desarrollo de nuevas ideas y recursos, especialmente recursos humanos y los convierte en una empresa de éxito, entonces puede ser considerado un líder. El emprendedor actúa desarrollando habitualmente un liderazgo que oscila entre el transformacional y el transaccional de acuerdo a la fase de creación de la empresa en la que nos encontremos: la fase de pre-lanzamiento, la fase de lanzamiento o bien la fase de post-lanzamiento:

- *Fase de pre-lanzamiento.* Cuando nos encontramos ante el arranque de un nuevo proyecto o lo que es lo mismo una fase de pre-lanzamiento, el emprendedor explora su entorno de oportunidades y desarrolla su idea de negocio evaluando la viabilidad del proyecto empresarial. En esta fase el liderazgo tradicional no se desarrolla porque aún no existen seguidores (empleados) que secunden el proyecto del emprendedor pero en cambio este sí que debe de crear una visión de su nueva empresa/proyecto y comunicarlo eficazmente para convencer al entorno de la viabilidad del proyecto<sup>572</sup>.
- *Fase de lanzamiento.* Esta fase se centra en la constitución de la nueva empresa y en la construcción de la organización, la acumulación de recursos y el establecimiento de una base de clientes. El emprendedor tiene que realizar el papel del líder transformacional ya que tiene que contagiar su visión y entusiasmo a sus nuevos clientes, proveedores y empleados pero a su vez debe también desarrollar el papel de líder transaccional porque deberá trazar metas iniciales, clarificar los roles de sus empleados e implantar un sistema de recompensas<sup>573</sup>. Como hemos visto en otros modelos este liderazgo transformacional se desarrolla en un entorno dinámico que viene caracterizado normalmente por cambios rápidos e impredecibles en los que se requiere una extraordinaria atención, esfuerzo y compromiso, tanto por parte del emprendedor como de los empleados<sup>574</sup>.
- *Fase de post-lanzamiento.* Esta es la tercera fase en la que se busca consolidar el proceso emprendedor iniciado y, con él, se da paso a un nuevo proceso que es el de la gestión empresarial. Esta fase viene

---

<sup>572</sup> BAUM, J.R., LOCKE, E.A. & KIRKPATRICK, S.A. (1998). "A longitudinal study of the relation of visión and visión communication to venture growth in entrepreneurial firms" en *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 43-54.

<sup>573</sup> ENSELY, M.D., PEARCE, C.L. & HMIELESKI, K.M. (2006). "The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance" en *Journal of Business Venturing*, 21, pp. 243-263.

<sup>574</sup> ENSELY, M.D., PEARCE, C.L. & HMIELESKI, K.M. (2006). *Op. cit.*

caracterizada porque en ella el emprendedor debe gestionar y dirigir el proyecto, con lo que debe evolucionar en su liderazgo de un enfoque transformacional desarrollado en la fase anterior a un liderazgo transaccional donde lo importante es el día a día y el corto y medio plazo<sup>575</sup>, siempre que solo pretenda alcanzar dicha consolidación. Si el emprendedor tiene como objetivo no sólo consolidar el proyecto sino impulsarlo nuevamente, deberá desarrollar su acción emprendedora y su liderazgo con un carácter nuevamente transformacional.

Los estudios desarrollados en la primera década del siglo XXI en torno a la relación existente entre estos dos conceptos, liderazgo y emprendimiento, estudiaron también la importancia del entorno en la relación entre el liderazgo y el rendimiento de nuevas empresas así como también abordaron la importancia del equipo de dirección que rodea al emprendedor<sup>576</sup> ya que dependiendo de su heterogeneidad el proyecto puede resultar de un modo u otro.

### 5.2.6.3 El liderazgo auténtico

En el año 2005, Avolio y Gardner<sup>577</sup> continuaron sus investigaciones del liderazgo centrándose esta vez en el estudio del liderazgo auténtico. Bajo esta nueva tipología se definió un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información balanceado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores<sup>578</sup>. Esto lleva a los líderes auténticos a conocerse bien a sí mismos, así como el contexto en el que se encuentran y, por ello, no tienen dificultades en mantener su rumbo y comunicarlo a los demás en términos de principios, valores y ética. Como resultado los líderes son capaces de incrementar la motivación, el

---

<sup>575</sup> ANTONAKIS, J. & AUTIO, E. (2007). "Entrepreneurship and Leadership" en *The psychology of entrepreneurship*, J.R. Baum, M. Frese & R.A. Baron (Eds.), Mahwah: L. Erlbaum, pp. 189-207.

<sup>576</sup> HMIELESKI, K.M. & ENSLEY, M.D. (2007). "A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism" en *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 865-889.

<sup>577</sup> AVOLIO, B.J. & GARDNER, W.L. (2005). "Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership" en *Leadership Quarterly*, 16, pp. 315-338.

<sup>578</sup> WALUMBWA, F.O., AVOLIO, B.J., GARDNER, W.L., WERNING, T.S. & PETERSON, S.J. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory Based Measure" en *Journal of Management*, 34, pp. 89-126.

compromiso y la satisfacción de sus seguidores a través de la creación de identificación personal e identificación social con la organización.

El liderazgo auténtico se presenta como un nuevo estilo que tiene sus raíces en la Psicología positiva y que comparte aspectos en común con el liderazgo ético y el transformacional. Se trata de un estilo que crea condiciones para una mayor confianza, ayuda a las personas a desarrollar sus puntos fuertes y ser más positivas y con el tiempo mejora la capacidad general de desempeño de la organización. Por ello, los emprendedores que muestren este tipo de liderazgo auténtico estarán mejor equipados para superar las dificultades y las barreras a las que se enfrentan las nuevas empresas, e influir positivamente sobre sus empleados. Además, en un entorno caracterizado actualmente por su dinamismo y por la crisis socioeconómica existente se busca, cada vez más, líderes para orientarse y encontrar la dirección auténtica por lo que este tipo de liderazgo resulta un factor clave para ganar ventaja competitiva en cualquier empresa ya sea grande o pequeña.

## **6 Liderazgo: elementos constitutivos**





A lo largo de la exposición del marco conceptual y teórico del liderazgo hemos conocido como éste se ha estudiado desde múltiples y diversos puntos de vista y teorías de acuerdo a las épocas en las que se ha realizado el análisis del concepto y conforme a los autores que se han aproximado a su estudio a lo largo de prácticamente un siglo. En el presente capítulo abordamos ahora de una manera específica algunos aspectos que caracterizan el liderazgo y que se hace necesario considerar a la hora de ofrecer un estudio lo más sistemático y completo posible del fenómeno, lo que nos aboca a intentar esclarecer algunas cuestiones que se puede producir cuando hablamos de liderazgo en situaciones que no se da, así como nos centraremos en el estudio de sus elementos desde el aspecto político partiendo del liderazgo organizacional - fundamento sobre el que cimentamos todo el trabajo de investigación- hasta el liderazgo político femenino verdadero objeto de estudio en la presente investigación.

El uso común del término liderazgo, sobre todo en su uso diario, ha convertido a este concepto en un término que es utilizado de manera generalizada para calificar muchas y muy variadas actividades y actitudes humanas, de tal modo que ha hecho que se le otorgue el calificativo de liderazgo a acciones y/o actividades que bien analizadas realmente no responden a lo que se considera que es un líder o una acción de liderazgo. Por ello, antes de abordar los elementos característicos que componen el liderazgo organizacional y político ya conocidos a través de las teorías expuestas y las definiciones aquí ofrecidas, creemos necesario detenernos para reflexionar en un primer instante en torno a una diferencia existente entre términos como son el de dirección -que en ocasiones es referida como liderazgo- y el propio de liderazgo.

Es lo mismo ¿dirección que liderazgo? Si nos atenemos al uso habitual y cotidiano que hacemos en nuestra vida de ambos conceptos, deberíamos responder que dirección y liderazgo son dos conceptos sinónimos dado que en muchas ocasiones son utilizados de manera indistinta para calificar acciones o personas que analizadas con mayor detenimiento se concluye que son: o bien dirección o bien liderazgo. Las propias investigaciones desarrolladas hasta el momento -sobre todo en el ámbito de las organizaciones- nos han descubierto que al hablar de liderazgo y al hablar de dirección, lo estamos haciendo de dos conceptos que aunque podrían ser iguales, la realidad muestra que no lo son ya que presentan diferencias a pesar de que paradójicamente también se muestran como complementarios.

Autores como Bennis & Nanus<sup>579</sup>, Zaleznik<sup>580</sup> o Van Fleet & Yukl<sup>581</sup> han intentado al igual que Kotter<sup>582</sup>, aproximarse a ambos términos y a sus características para determinar y establecer las diferencias terminológicas que existen entre ambos, de tal modo que mientras que los dos primeros autores, Bennis & Nanus diferenciaron los dos términos apuntando que los gerentes son personas que hacen el derecho de las cosas y los líderes son personas que hacen las cosas al derecho; Zaleznik consideró que los gerentes se preocupan más sobre cómo hacer las cosas, mientras que los líderes se preocupan por el significado que tienen las cosas para las personas; y finalmente, Van Fleet & Yukl<sup>583</sup> consideran que la dirección y el liderazgo son dos formas de actuación diferentes, de tal modo que bajo su punto de vista: “*los líderes influyen en el compromiso, mientras que los gerentes simplemente realizan responsabilidades de posición y la autoridad de ejercicio*”.

Para John P. Kotter, por otro lado, el liderazgo y la gestión/dirección son dos conceptos diferentes aunque complementarios. Kotter considera que “*el liderazgo complementa la dirección; no la reemplaza*”<sup>584</sup>, de tal modo que mientras que la dirección controla a las personas para que éstas transiten por el camino correcto; el liderazgo las estimula a través de la comprensión de sus emociones y expectativas. Esta diferencia, a la vez complementaria, nos permite también poder afirmar que lo que es y hace el directivo más lo que es y hace el líder, tiene como resultado el liderazgo directivo, caracterizado por el equilibrio entre el liderazgo y la dirección dentro de la organización.

Ahondando en las diferencias que establece Kotter<sup>585</sup> en torno al liderazgo y la dirección, este autor considera que la gestión proporciona a una organización orden, coherencia y estabilidad, mientras que el liderazgo se basa fundamentalmente en la

---

<sup>579</sup> BENNIS, W., & NANUS, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

<sup>580</sup> ZALEZNIK, A. (1978). “Administradores y líderes: ¿Diferentes?” en *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*, Geli Pautt Torres, Revista Facultad de Ciencias Económicas, vol. XIX (1), junio 2011, pp. 213-228. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

<sup>581</sup> VAN FLEET, D.D. & YUKL, GARY A. (1986). “Theory and Research on leadership in organizations” en *Handbook of industrial and organizational psychology*, M.D. Dunnette (Ed.). Chicago: M.D. Dunnette, p. 20-31.

<sup>582</sup> KOTTER, JOHN P. (2004). *Qué hacen los líderes*. Madrid: Gestión 2000.

<sup>583</sup> VAN FLEET, D.D. & YUKL, GARY A. (1986). “Theory and Research on leadership in organizations” citado en *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*, Geli Pautt Torres, Revista Facultad de Ciencias Económicas, vol. XIX (1), junio 2011, pp. 213-228. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

<sup>584</sup> KOTTER, JOHN P. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Ediciones DEUSTO, p. 68.

<sup>585</sup> KOTTER, JOHN P. (1999). *Op. cit.*

producción del cambio y el movimiento<sup>586</sup>. Cuando hablamos de dirección en una organización, lo estamos haciendo de gestión de la complejidad, aportando a través de ella un orden y una coherencia necesarias para que los objetivos económicos de la organización se puedan alcanzar. Por el contrario, cuando hablamos de liderazgo en una organización estamos hablando de la gestión del cambio. Es por esto que en la actualidad en la que nos encontramos inmersos, siendo necesario en las organización un gestor de la dirección eficaz, lo que también requiere en mayor medida la situación actual es un gestor del cambio o lo que es lo mismo, un líder. Por tanto, nos encontramos con que liderar y dirigir son conceptos que aunque en el imaginario colectivo social se emplean como sinónimos, no significan lo mismo sino que hace referencia a dos cuestiones que son complementarias y que deben convivir dentro de las organizaciones en un mismo espacio.

En el trabajo de Kotter “*Qué hacen los líderes*”<sup>587</sup> se establece una división de actividades del directivo como líder y como gestión, que nos puede ayudar para determinar la diferencia de funciones que se dan en estos dos conceptos, capaces a su vez de actuar como complementarios. Kotter establece las siguientes diferencias entre ambos, dirección y liderazgo, a través de sus sujetos, el directivo y el líder:

- *En la planificación* el gestor/directivo se centra en el establecimiento de objetivos detallados en el corto y el largo plazo y en la asignación de recursos para alcanzar los objetivos propuestos. En cambio, el líder está más interesado en ofrecer una visión del camino futuro de la organización y en establecer las estrategias que permitan el cambio organizativo necesario para alcanzar esa visión.
- *En el diseño organizativo y la asignación de recursos* el gestor/directivo se preocupa de ajustar la organización y los recursos a los resultados y de asegurar el desarrollo adecuado de los procedimientos de trabajo, mientras que el líder se concentra en comunicar su visión de futuro al resto de los empleados, procura su compromiso y actúa creando equipos de trabajo que permitan conseguir la misión de la organización.
- *En el ámbito del control y de la resolución de problemas* el gestor/directivo se encarga de asegurar que los resultados previstos en la planificación se cumplen aplicando las medidas correctoras necesarias, incentivando a sus subordinados y solucionando conflictos

---

<sup>586</sup> PARRADO, S. (2000). “El liderazgo y la gestión directiva en las organizaciones públicas: el estado de la cuestión” en *La Nueva Gestión Pública*, B. Olías de Lima (coord.). Madrid: Prentice Hall, [pp. 127-158], p. 3.

<sup>587</sup> KOTTER, JOHN P. (2004). *Op. cit.*

que puedan surgir en la consecución de los objetivos, mientras que el líder se encarga de motivar a los empleados, les confiere poder de decisión acerca de cómo implantar mejor sus propuestas y les transmite la sensación de que además de conseguir los objetivos organizativos se van a satisfacer sus necesidades individuales mediante el trabajo cotidiano<sup>588</sup>.

De lo expuesto se puede deducir que para Kotter efectivamente liderar y dirigir son sistemas de acción distintos, lo que implica en cada uno de ellos decidir qué es lo que hay que hacer, crear redes personales y relaciones que puedan desarrollar las acciones, y conseguir que las personas a las que se les encomienda las tareas, realicen el trabajo encomendado o desarrollen la responsabilidad asumida.

Desde el punto de vista de la dirección a la hora de establecer estas diferencias entre liderazgo y dirección, se parte de la idea de que las organizaciones son complejas y dicha complejidad se asume con la planificación, la fijación de objetivos y metas a alcanzar, así como el establecimiento de todo un proceso dirigido a lograr los objetivos previstos por la organización diseñando y activando los controles oportunos para evaluar el cumplimiento de la planificación prevista. Las tareas, por tanto, deberán ser organizadas y gestionadas por la dirección, tal y como es su responsabilidad.

Para poder asumir la planificación, fijar los objetivos, diseñar y desarrollar todo el proceso con el que alcanzar los objetivos, la dirección deberá encontrar y emplear los recursos necesarios para llevar a cabo todos los planes establecidos. Esto le exige tener la capacidad suficiente para llevar a cabo dicha planificación y hacerlo mediante la organización y la selección de personal; la creación de una estructura corporativa idónea así como, la creación también de los puestos de trabajo necesarios para alcanzar los objetivos fijados en el plan de acción. La gestión de todos estos aspectos llevará a la dirección a tener que decidir además, qué cargos y responsabilidades deposita en determinados individuos, al tiempo que los hace partícipes del proyecto y sus objetivos, con el fin de que se involucren en la consecución y desarrollo de éstos.

El desarrollo del plan y el alcance de los objetivos hará que para llevar a cabo el proyecto la dirección tenga que saber delegar responsabilidades en los subordinados así como diseñar sistemas para controlar y verificar la implementación del plan. Con estos mecanismos, la dirección asegura el cumplimiento del proyecto, controlando y resolviendo los problemas que puedan surgir en él, confrontando los resultados con los

---

<sup>588</sup> Esta clasificación la podemos encontrar también en PARRADO, S. (2000). *Op. cit.*

detalles del plan y más informalmente, mediante la creación de informes, reuniones y otros instrumentos que identifiquen desviaciones y aporten soluciones a las mismas.

Un líder dentro de la organización tiene como objetivo propiciar el cambio en la organización, señalando el rumbo de dicho cambio. Establecer el rumbo no es lo mismo que planificar ya que mientras planificar es considerado un proceso de gestión, deductivo por naturaleza y destinado a producir resultados en un orden determinado, señalar el cambio es considerado como algo inductivo donde para adoptar el rumbo que se pretende seguir o por el que se pretende llevar la organización, se hace preciso recabar una amplia serie de datos, estableciendo entre ellos las relaciones oportunas que expliquen cómo se debe desarrollar ese rumbo. Señalar el rumbo de la organización no es planificar sino que se trata de desarrollar una visión y una estrategia que describan lo que la organización debería ser en un largo plazo de tiempo.

Por otro lado, mientras que en la dirección la relación que se establece entre el directivo y los subordinados es normalmente de poder; en el liderazgo, el líder debe alienar la gente para que una vez ésta conoce la visión y la misión por la que se va regir la organización, todos actúen en una misma dirección secundando la acción del líder.

Ya hemos visto cómo en la dirección, la acción se centra en la organización y el establecimiento de un sistema que permita lograr desarrollar la planificación prevista y alcanzar los objetivos que se han determinado en la misma. El liderazgo en cambio, pretende con su acción que los seguidores entiendan la visión de futuro que se quiere alcanzar y con ello, se opere por parte de todos en una misma dirección.

Para ello, se requiere del líder que sea capaz de motivar a sus seguidores y conseguir así que se involucren en la consecución de dicha misión y el cumplimiento de la visión. El líder debe articular ambas de acuerdo a los intereses de la organización pero preferiblemente haciéndolas coincidir con las inquietudes, objetivos y deseos de los seguidores. Si se logra hacer coincidir ambos intereses (seguidores y organización) se conseguirá estimular y motivar a los seguidores para participar comprometidamente en la consecución de la misión y visión de la organización. Esto facilitará al conjunto de la organización la consecución de los objetivos, tanto los personales de los seguidores como los del propio grupo u organización.

La motivación que debe procurar el líder a los seguidores no debe solo buscar el que se involucren en la consecución de la misión y la visión sino que debe servir

para superar cuantas barreras y resistencias se deban hacer frente para alcanzar ambos objetivos tanto desde un punto de vista organizacional como personal, por parte de los seguidores. Una motivación efectiva y una unidad en los intereses de la organización y de los seguidores posibilitarán, además, una cohesión de toda la organización, lo que hará que los miembros tengan o acrecienten el sentimiento de pertenencia a la misma.

Para que el sentimiento de cohesión sea real y se consolide al líder le corresponde finalmente apoyar los esfuerzos de los individuos tanto para alcanzar los objetivos personales como para lograr hacer realidad la misión y la visión de la propia organización. Reconocer y recompensar el éxito de los seguidores de forma individual y colectiva hará que los seguidores se sientan miembros de la organización y parte activa del proyecto, lo que redundará positivamente en la propia organización.

Si todas estas circunstancias confluyen en la organización, se puede alcanzar una situación en la que los miembros de la misma terminen por actuar en su entorno inmediato como líderes del cambio, impulsando por sí mismos cuantas acciones sean necesarias para alcanzar la misión y visión de la organización. Una situación como la descrita -con los seguidores desempeñando labores de liderazgo a lo largo de la jerarquía de la organización- redundará positivamente en la misma y en la consecución de todos sus objetivos.

La reflexión aquí formulada así como la diferencia establecida por el propio Kott puede ser complementada y aun más clarificada, con la comparación/contraposición que realiza de los conceptos de liderazgo y dirección a través de sus dos sujetos: el directivo y el líder, la investigadora Pautt Torres en su trabajo *“Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes”*<sup>589</sup>. Esta autora define ambos conceptos del siguiente modo:

- *El directivo es formal y el líder informal.* Un directivo posee una responsabilidad legítima que le viene emanada por la organización, la cual le otorga un poder jerárquico que debe ser respetado y obedecido por los miembros de la propia organización. El líder, por su parte, puede encontrarse en cualquier posición y nivel de la organización porque su posición ante el grupo o sus miembros no está ligado a la jerarquía impuesta por la empresa. El líder tiene un alcance mucho más amplio, pudiendo actuar con grupos formales e informales, mientras que el administrador se apoya por completo en la autoridad de su cargo<sup>590</sup>.

---

<sup>589</sup> PAUTT TORRES, G. (2011). “Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes” en *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Colombia: Universidad Externado de Colombia, vol. XIX (1), pp. 213-228.

<sup>590</sup> CHIAVENATO, I. (2002). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.

- *El directivo tiene autoridad y el líder poder.* El directivo tiene una autoridad porque posee una responsabilidad legítima que emana de la organización, mientras que el líder tiene poder dado por los miembros del grupo. La autoridad del directivo supone derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes relacionados con el cargo así como el derecho del directivo a ejercer control sobre las cosas<sup>591</sup>. El poder, en cambio, es la capacidad de influir en las demás personas constituyéndose en la esencia del líder. Éste es diferente a la autoridad debido a que esta última es delegada por los niveles superiores.

- *El directivo influye y el líder inspira.* Todo directivo, independientemente de su estilo de dirección, es capaz de influir en su equipo de trabajo para lograr el objetivo propuesto. El líder, por el contrario, llama a la inspiración generando entusiasmo a través de su habilidad para valorar los sentimientos de los demás y para expresar (adecuadamente) los suyos propios. La inspiración es un tipo de influencia que alcanza a tocar el sistema emocional de las personas a cargo del líder, inspirándolas para alcanzar los objetivos y el cumplimiento de la visión de la organización.

- *El directivo tiene subordinados y el líder seguidores.* Los directivos cuentan con un grupo de subordinados (colaboradores) que le vienen determinados por la línea de autoridad. Ellos deben cumplir unas funciones preestablecidas por el cargo que están acordes con la estrategia organizacional. El líder, en cambio, cuenta con un grupo de personas que se convierten en sus seguidores y sus conductas no necesariamente están ligadas a una estrategia prediseñada.

- *El directivo se hace obedecer y al líder lo siguen voluntariamente.* El equipo de trabajo del directivo debe obedecer las órdenes impartidas por este y ante ellas, los subordinados no tienen más opción que cumplirlas en aras de la rentabilidad y competitividad de la organización. Al líder, por el contrario, lo siguen voluntariamente porque ha generado confianza en sus seguidores, lo perciben como un ejemplo y no como alguien a quien deben obedecer ya sea por temor u obligación<sup>592</sup>.

La contraposición de Pautt Torres aporta matices en la diferencia existente entre liderazgo y dirección que la hacen muy clarificadora. Como hemos podido comprobar su comparativa incide en aspectos relevantes de ambos términos y establece

---

<sup>591</sup> YUKL, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson Prentice Hall, p. 152. Citado en "Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes" en *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, Geli Pautt Torres, Colombia: Universidad Externado de Colombia, vol. XIX (1), junio 2011, pp. 213-228.

<sup>592</sup> KINICKI, A. & KREITNER, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill. Citado en "Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes" en *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, Geli Pautt Torres, Colombia: Universidad Externado de Colombia, vol. XIX (1), junio 2011, pp. 213-228.

claramente las diferencias fundamentales que existen entre ambos conceptos, completando o complementando la categorización expuesta por Kott.

La autora Pautt Torres establece las diferencias desde el origen, planteando el modo en el que se asume el poder en ambos términos; incide en la naturaleza del liderazgo informal frente a dirección formal otorgada por la posición del directivo en la estructura de la organización; y establece tres cuestiones determinantes en ambos conceptos que suponen una diferencia clarificadora: el modo en el que el directivo interactúa con los miembros de la organización con los que se relaciona a través de la influencia frente a la inspiración del líder, la calificación de los miembros del grupo como seguidores en el caso del líder frente a los subordinados en el caso del directivo, matizando la diferencia en la naturaleza de ambos grupos y finalmente, la actitud de los integrantes de la organización ante el directivo y el líder ya que mientras en los primeros se produce una relación de obediencia que viene derivada de la propia estructura de la organización, en los segundos (los líderes) la relación que se establece es de un libre seguimiento.

Las dos categorizaciones aquí expuestas de John Kotter y Pautt Torres aún claras pueden terminar de ser complementadas por la comparativa que efectuó de ambos conceptos Bennis. Si bien es cierto que esta comparación resulta mucho más sintética que las expuestas a lo largo de este epígrafe, precisamente es su claridad expositiva la que nos puede terminar de resolver aquellas dudas que aun podamos albergar en la comprensión de esta diferencia conceptual entre liderazgo y dirección. Partiendo de la idea de Bennis<sup>593</sup> que considera que los directivos están más centrados en la gestión administrativa, mientras que los líderes están enfocados en los cambios y no pierden de vista construir relaciones de confianza con las personas de su equipo de trabajo, la propuesta que nos hace comparativa de ambos términos es la siguiente:

- el directivo administra, el líder innova;
- el directivo es una copia, el líder es un original;
- el directivo mantiene, el líder desarrolla;
- el directivo acepta la realidad, el líder la investiga;
- el directivo se centra en sistemas y estructuras, el líder en la gente;

---

<sup>593</sup> BENNIS, W. & NANUS, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Editorial PAIDÓS. Citado en "Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes" en *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, Geli Pautt Torres, Colombia: Universidad Externado de Colombia, vol. XIX (1), junio 2011, pp. 213-228.



- el directivo confía en el control, el líder inspira confianza;
- el directivo tiene visión a corto plazo, el líder tiene perspectiva a largo plazo;
- el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y porqué;
- el directivo tiene sus ojos siempre en la línea de fondo, el líder en el horizonte;
- el directivo imita, el líder origina;
- y finalmente, el directivo acepta el *status quo*, el líder lo desafía.

Con esta última comparativa entre liderazgo y dirección, podemos formarnos una idea clara de la diferencia existente entre ambos términos. La literatura que ha estudiado el liderazgo organizacional y la dirección organizacional es amplia, tanto como las investigaciones que se han ido desarrollando en torno al concepto de liderazgo propiamente dicho. Además de los autores que hemos nombrado en el presente trabajo como son Bennis & Nanus, Zalesnik, Van Fleet & Yukl, Kotter y Pautt Torres existen otros investigadores que también han estudiado las diferencias existentes entre dirección y liderazgo como es el caso de Certo y el de Portuondo que aportamos a continuación.

En el caso de Certo<sup>594</sup>, este autor considera el liderazgo como un componente de la administración, y la acción de administrar la entiende como un concepto mucho más amplio que el de liderar. Según él, la acción de administrar se centrará en temas comportamentales y no comportamentales (ambos) con una perspectiva que se puede calificar de macro organizacional, mientras que la acción de liderar se refiere a asuntos netamente comportamentales, lo que hace que el liderazgo sea considerado un concepto que queda incluido en el de administrar. Para este investigador, los gerentes más eficaces se convierten en líderes ya que un gerente asegura que se realice el trabajo en toda su amplitud mientras que un líder se centra (solamente) en la gente que hace el trabajo. Certo considera que combinar administración y liderazgo requiere demostrar un foco calculado y lógico en los procesos organizacionales junto con una preocupación genuina por los trabajadores como gente (liderazgo)<sup>595</sup>, dibujando ya en su reflexión que la dirección del liderazgo a la que debe toda organización es la de un liderazgo que aúne la gestión eficaz con el liderazgo eficaz.

---

<sup>594</sup> CERTO, S. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Prentice-Hall.

<sup>595</sup> CERTO, S. (2001). *Op. cit.*, p. 327.

Por su parte, Portuondo<sup>596</sup> establece la diferencia en función de aquello que puede ser dirigido y aquello que no puede serlo. Según el autor, serán dirigidas las situaciones directivas que no requieran una competencia en especial y será liderado aquellas conductas y tratos que no pueden ser administrados: habilidades, conductas y rasgos de personalidad que no pueden ser ordenadas, ni controladas, ni predichas, ni administradas por un directivo.

Podemos concluir tras estas reflexiones en torno a la diferencia existente entre el concepto de liderazgo y el de dirección que en las organizaciones -ya sean políticas, económicas, sociales, culturales, deportivas o de cualquier naturaleza- el modelo ideal que debería desarrollarse es el que ya han dado en llamar muchos de los autores aquí expuesto: liderazgo directivo. Si recordamos la reflexión de Kotter por la que considera que “*el liderazgo complementa la dirección; no la reemplaza*”<sup>597</sup>, el propio autor ya destaca el carácter de complementariedad que se da entre la dirección que controla a las personas para que éstas transiten por el camino correcto y el liderazgo que las estimula a través de la comprensión de sus emociones y expectativas. El reto al que actualmente deben hacer frente las organizaciones, sean de la naturaleza que sean, es por tanto, el de alcanzar un liderazgo directivo en el que se aúnen las características fundamentales de la dirección y las características esenciales del liderazgo o bien llegar a una combinación idónea dentro de la organización donde convivan en cohesión, los individuos que dirigen y aquellos que lideran. En el caso de aunar en una misma persona el liderazgo directivo, estaremos hablando de un individuo que combinará lo racional y las actividades formales de la organización con la gestión en mayor medida de las personas y los equipos de trabajo.

Por otro lado, a lo largo del presente capítulo hemos visto cómo a la hora de emplear el término liderazgo para calificar determinadas acciones desarrolladas por los individuos en las organizaciones, nos encontramos con que existe cierta confusión entre términos que son empleados indistintamente como pueden ser el de dirección y el de liderazgo o bien del que ahora nos ocupamos: liderazgo político frente a liderazgo organizacional.

Diferenciar en ocasiones estos conceptos resulta un ejercicio nada fácil, ya que el líder político por ejemplo no deja de ser un líder no sólo de una nación sino que también lo es de un gobierno, de un partido político, de un organismo internacional.

---

<sup>596</sup> PORTUONDO, A. (2004). “¿Nuevos enfoques sobre liderazgo?” en *Folleto Gerenciales*, 8 (3), pp. 20-33.

<sup>597</sup> KOTTER, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Ediciones DEUSTO, p. 68.

Son organizaciones -en definitiva- de carácter político pero organizaciones al fin y al cabo, con lo que cuando hablamos de líder organizacional y líder político, la línea que los puede diferenciar resulta, en muchas y diversas ocasiones, muy difusa<sup>598</sup>.

A pesar de lo dicho, sí que podemos definir el liderazgo político tomando, por ejemplo a Katz, quien considera que hablamos de éste cuando se cumplen dos grandes objetivos que tienen una naturaleza claramente política: *“En primer lugar, estaría la reformulación o cambio en las metas grupales. Esto podría dar lugar a dos tipos de actuaciones por parte del grupo: apoyo al sistema vigente o intento de modificación del mismo. El segundo objetivo sería la distribución de recursos y recompensas que puede implicar o no el cambio en el sistema. El liderazgo político se referiría a dos grandes áreas de actuación: definición de políticas grupales y distribución de recursos, de ahí que el liderazgo político se pueda encontrar también en otras esferas que no sean las de los partidos políticos o la esfera gubernamental”*<sup>599</sup>.

Asimismo nos podemos detener también en las reflexiones de Sobral con el objetivo de ampliar dicha definición, quien considera que *“el líder más que aplicar reglas, las genera o las modifica a través de los recursos de que dispone”*<sup>600</sup> por lo

---

<sup>598</sup> Al hablar de liderazgo político hay que diferenciarlo también del poder que habitualmente posee el experto (por ejemplo) ya que en ese caso, aunque el experto aporte su conocimiento para que otras personas o grupos tomen decisiones, no es él quien decide -desde un punto de vista político- sobre la distribución de los recursos entre los miembros del colectivo, Katz continúa apuntando en ese sentido que: *“seguir las reglas del juego no requiere liderazgo político, pese a que el seguidor de esas reglas esté en una posición de autoridad. Las reglas pueden ser injustas pero es su formulación y extensión o modificación, no su ejecución, lo que es político”*, de tal modo que en la medida en que el desempeño de la función responda a la aplicación mecánica de políticas diseñadas en otras instancias no hay posibilidad por tanto, de que se produzcan conductas propias de liderazgo político.

En este sentido, Sobral vuelve a reforzar la reflexión de Katz destacando que *“no se podría considerar como propia de un líder político, la función de un burócrata (por muy elevada que sea su posición en un determinado organigrama institucional) que aplica reglas preexistentes o que imparte órdenes derivadas de otras instancias”* como tampoco podría ser considerado como constitutiva de liderazgo político la influencia conocida como el poder del experto. El hecho de sugerir conocimiento técnico puede contribuir a mejorar el resultado de la actividad grupal pero no es el experto quien propone la actividad. El conocimiento de un técnico o especialista puede ayudar a generar más recursos, pero no es él quien decide sobre el modo de cómo se distribuyen tales recursos. Su actividad no se relaciona directamente con objetivos de naturaleza política ya que ésta no hace referencia ni al cambio ni al mantenimiento del sistema. Sin embargo, sería de una ingenuidad excesiva, no entrar a considerar la gran cantidad de ocasiones en que el poder del experto o del especialista se transforma en algo muy parecido al poder político: a) cuando un político toma y justifica sus decisiones basándose en el conocimiento proporcionado por el experto; b) cuando el experto legitima las decisiones del político juzgándolas como técnicamente correctas; c) cuando el experto es llamado por el poder político a proporcionar argumentos técnicos que avalen a posteriori una serie de decisiones ya tomadas; d) cuando el experto sesga más o menos voluntariamente determinadas conclusiones para adecuarlas a las pretensiones del poder político para el que trabaja.

Véase: KATZ, D. (1973). *Op. cit.*, que es citada en SABUCEDO, J.M. (1996). *Op. cit.*, pp. 59-60. Estos tres objetivos de naturaleza inequívocamente política también son citados por Jorge Sobral en su trabajo “Conducta política individual” que se recoge en SEOANE, J. Y RODRÍGUEZ, A. (1998). *Psicología Política*. Madrid: Ediciones Pirámide SA, p. 80.

<sup>598</sup> SOBRAL, J. (1988). *Op. cit.*, p. 80.

<sup>599</sup> KATZ, D. (1973): *Op. cit.*

<sup>600</sup> KATZ, D. (1973). *Op. cit.*

que el liderazgo político bajo el punto de vista de este autor se deberá entender “*en relación a los parámetros sociales y culturales globales en que se inserta su actividad, como una relación directa con las necesidades, expectativas y valores de aquellos que la legitiman: sus seguidores*”<sup>601</sup>. Desde una perspectiva dinámica, en el liderazgo político se puede determinar “*cuales son las cualidades y características que posibilitan a alguien el ejercicio del liderazgo político e imposibilitan a otros, y tener en cuenta que tratamos con un fenómeno cambiante, con una fuerte evidencia empírica y un conocimiento acumulativo que nos permita extraer generalizaciones válidas a todo contexto y lugar*”<sup>602</sup>. Atendiendo al cumplimiento de tres objetivos de naturaleza inequívocamente política su consecución va a implicar, como apunta también Katz, diversas actividades de naturaleza política:

- a) la reformulación o cambio de las metas grupales en la medida en que ello incida en la reforma o ruptura del sistema preexistente;
- b) la movilización de fuerzas y recursos útiles al mantenimiento del sistema, y
- c) la capacidad de tomar decisiones acerca de la asignación y distribución de recursos y recompensas que puedan afectar al cambio o al mantenimiento del sistema<sup>603</sup>.

De estas definiciones así como de las diversas definiciones que hemos expuesto en el anterior capítulo donde se ha analizado la evolución del concepto de liderazgo a través de las teorías que han ido surgiendo conforme la época, podemos concluir como el liderazgo político además se fundamenta normalmente sobre la línea de investigación y propuesta realizada por Knickerbocker donde el autor analiza y considera el liderazgo político como un fenómeno dinámico y relacional que se produce cuando un individuo -considerado el líder del grupo- dirige a los miembros del colectivo para conseguir alcanzar los objetivos deseados por el mismo. A partir de estos estudios el liderazgo es entendido como una relación entre individuos, en la que bajo el mandato y coordinación de uno de ellos, se intenta alcanzar el bienestar del conjunto.

Si retomamos la definición de Stodgill, éste ya lo considera en su enunciado, apuntándolo del siguiente modo: “*La definición de liderazgo vincula directamente el*

---

<sup>601</sup> SOBRAL, J. (1988). *Op. cit.*, p. 77.

<sup>602</sup> SOBRAL, J. (1988). *Op. cit.*, p. 77.

<sup>603</sup> SOBRAL, J. (1988). *Op. cit.*, pp. 79-80.

*concepto con el grupo organizado y con el objetivo de este. Parecería que las condiciones sociales mínimas que permiten la existencia del liderazgo son las siguientes: 1. Un grupo (dos o más personas). 2. Una tarea común (o actividades orientadas hacia un objetivo). 3. Diferenciación de responsabilidades (algunos de los miembros tienen obligaciones distintas)”<sup>604</sup>. Un autor aún más contemporáneo como lo es Natera Peral también considera necesaria la existencia de estos elementos para que se manifieste el fenómeno del liderazgo, enunciándolo de la siguiente manera: “(el liderazgo) surge a partir de la relación entre un actor individual (el líder) y su ámbito de dominio político, entendido este como aquel espacio en el que aquel pretende provocar un impacto, ya sea una institución, un actor o un grupo de instituciones o actores. El ámbito de dominio político concreto que se estudie dependerá lógicamente (1) del nivel de agregación utilizado en el análisis (cliente, seguidores, electores, ciudadanos), (2) del entorno organizativo o actor particular de que se trate (partido político, ayuntamiento, medio de comunicación) o (3) del nivel de gobierno específico que se este considerando (local, regional, nacional...)”.*

Tanto estas dos definiciones como las anteriores formuladas y gran parte de las categorizaciones expuestas en el presente trabajo nos muestran -con mayor o menor claridad- que para que surja el fenómeno de liderazgo hay que conocer y estudiar el contexto en el que se desarrolla; cabe tener en cuenta el comportamiento del grupo que surge como seguidores del líder pues en función de los miembros y su relación con él el liderazgo presentará unas características u otras y finalmente, hay que centrar la atención en la figura del líder como elemento determinante en la relación con sus seguidores y elemento representativo del liderazgo que a continuación abordamos.

### *6.1 El contexto del liderazgo*

El fenómeno del liderazgo político no es ajeno al entorno en el que surge. Los dos actores principales del mismo, el líder y los seguidores, se encuentran inmersos en la sociedad, lo que no los hace ajenos a desarrollar sus relaciones y acciones de liderazgo influidos por las particularidades y características del entorno en el que se desarrolla el liderazgo. Lejos de pensar que el liderazgo se muestra o surge en condiciones asépticas como si de una prueba de laboratorio se tratase, aislado de su ambiente

---

<sup>604</sup> STOGDILL, RALPH M. (1969). *Op. cit.*

social, laboral, económico o cultural, el liderazgo, como un fenómeno dinámico que es, se ve influido por todos esos elementos característicos del entorno que lo envuelven e influyen en el mismo, bien de una manera directa al líder o bien a través de los seguidores que también se ven influidos por el entorno o considerándolo en general, el contexto termina por influir a ambos actores a la vez y a sus relaciones. Ésta impone, aún sin pretenderlo, una serie de limitaciones y restricciones que llegan a condicionar el liderazgo político, por eso es necesario tenerlas en cuenta a la hora del estudio del mismo. Según destaca Sobral<sup>605</sup>, son tres elementos fundamentales los que caracterizan el contexto del liderazgo: la estructura del sistema de poder, el grado de relación entre grupos que se da en el entorno y el sistema político en el que se desarrolla el liderazgo.

En primer lugar, la estructura del sistema de poder viene a ser determinante en el ejercicio del liderazgo porque en función de ella el liderazgo será más destacado y respetado o bien tendrá menos impacto en las relaciones con los subordinados/seguidores. Como ejemplo, Sobral considera que en el sistema militar al ser el sistema más estructurado de poder que existe, el líder y su acción quedan perfectamente delimitados y caracterizados, de tal modo que todos saben quién es el líder, a quién hay que seguir y a quién hay que obedecer en el caso de darse dicha situación; mientras que si nos situamos en un nivel intermedio, el de los movimientos sociales, estos presentan habitualmente una relativa desorganización y por ello es fácil observar como el liderazgo es menos consistente y en él, el surgimiento de un líder al que seguir es también menos claro. En el otro extremo de la cronología terminarían por situarse los colectivos donde los grupos se unen por una serie de características que los hacen uniformes y de donde es complicado establecer claramente un líder que los dirija.

En segundo lugar, las relaciones intergrupales también van a ser determinantes en el modo en el que se va a ejercer el liderazgo, no sólo entre el líder y sus seguidores sino también entre el líder y los seguidores con respecto a las otras instituciones o colectivos con los que hay que se relacionan e interactúan. Actualmente se vive en una sociedad globalizada donde la decisión de un colectivo puede afectar al conjunto de la sociedad o de su entorno inmediato ya que el sistema relacional entre grupos y colectivos no se presenta de manera independiente ajeno a la propia sociedad. Estamos interconectados de un modo u otro, lo que hace que el comportamiento de un grupo

---

<sup>605</sup> SOBRAL, J. (1988). *Op. cit.*, pp. 88-89.

puede influir en los que él se relaciona habitualmente incluso puede influir en otros con los que la relación es menos fluida pero que se encuentran también en el entorno social inmediato. Por esta razón, el ejercicio del liderazgo no es ajeno a toda la red de relaciones que se puede tejer o que ya existe entre líderes y grupos. Esto influye a la hora de ejercer un liderazgo en el que se debe tener en cuenta estas relaciones y a su vez, una multitud de variables que se antojan necesarias para que las decisiones adoptadas no supongan romper el *statu quo* o si se quiebra, al menos que se sea consciente de que el ejercicio del liderazgo tendrá consecuencias probablemente indeseadas para el conjunto de la sociedad. Si nos centramos aún más en el caso del liderazgo político, hay que considerar que los sistemas políticos presentan el mismo comportamiento que los colectivos o grupos ya que los sistemas políticos están integrados a su vez en otros sistemas y muestran un alto grado de interdependencia con ellos. Esta interdependencia puede suponer una interacción e intercambio social o bien el establecimiento de relaciones de mando y subordinación de tal modo que dicho grado de interdependencia condicione el liderazgo y su ejercicio.

En tercer lugar, no cabe duda que el sistema político, como marco en el que se desenvuelven el líder y sus seguidores, es otro de los elementos determinantes por sí mismo, a la hora de ejercer el liderazgo puesto que en función de dicho sistema, el fenómeno del liderazgo será de un modo u otro o se verá afectado de una manera u otra. Si el sistema político es totalitario, habitualmente el líder solo se va a preocupar por mantener su posición de poder y el orden en todo aquello que dependa directamente de él, mostrándose como un líder que está más preocupado por perpetuarse en el poder y desarrollar su ideal de política que por tener en cuenta a la propia sociedad y dentro de ella, a los seguidores que lo secundan. Mientras que, por otro lado, en el caso de una democracia, el liderazgo que se debe ejercer debería ir encaminado a obtener el bien común y el interés general de la sociedad en la que se desarrolla dicho liderazgo. Son dos conceptos de sistema político, dos ejemplos diametralmente opuestos que conllevan dos liderazgos también diferentes y enfocados u orientados a alcanzar objetivos bien distintos, de ahí que el sistema político en el que nos encontremos también defina cómo debería ser el liderazgo que se va a desarrollar.

Estos tres factores que determinan y clasifican esencialmente los contextos del liderazgo político pueden completarse con una serie de restricciones y/o limitaciones que también influyen en el ejercicio del liderazgo desde el punto de vista contextual. De este modo cabe tener en cuenta:

- *Reglas establecidas en el contexto para la toma de decisiones.* Si el contexto en el que nos encontramos establece una serie de reglas que hay que respetar a la hora de tomar decisiones y liderar, no cabe duda que este marco de acción determinado influirá en el modo en el que se ejercerá el liderazgo.

- *Comportamiento y particularidades del grupo de seguidores.* La tipología de grupo que elige al líder que los va a liderar también influirá en el modo en el que se ejercerá el liderazgo. Hay que tener en cuenta, como veremos a continuación, que el líder lidera para sus seguidores que son quienes lo sustentan en la posición de liderazgo, por tanto a ellos debe también satisfacer el líder, con sus decisiones. El grupo con sus particularidades y su idiosincrasia afectará contextualmente al ejercicio del liderazgo.

- *Sistema de creencias del grupo de seguidores y de la sociedad en la que se encuentra inmerso el líder.* Sin abandonar el comportamiento del grupo de seguidores, también es preciso tener en cuenta el sistema de creencias del grupo de seguidores ya que el líder no puede traicionar dicho sistema de creencias pues es por él, por el cual también ha sido elegido como líder. Lo lógico y normal es que no se traicione ese sistema de creencias del grupo, no obstante si se decide traicionarlo, el líder debe mesurar muy bien las consecuencias de dicha acción puesto que el grupo puede actuar retirándole el apoyo explícito e implícito y con ello hacer tambalear el liderazgo o incluso derrocar al líder y colocar otro más respetuoso con dicho sistema de creencias. Lo expresado en relación al grupo de seguidores se puede hacer extensible a la sociedad en la que se desarrolla el liderazgo ya que también la propia sociedad puede ejercer su poder y expulsar al líder si comprueba como éste -con su acción- puede traicionar el sistema de creencias por el que la sociedad en la que se encuentra inmerso se rige.

- *Los grupos de oposición al líder y su acción.* Dentro de un sistema en el que se desarrolla un liderazgo, éste no puede estar ajeno a aquellos colectivos que no son sus seguidores y que por tanto se pueden mostrar como grupos de oposición a la acción del líder. Contextualmente esta cuestión no es baladí para el desarrollo del ejercicio del liderazgo y también se tiene que tener en cuenta como un elemento importante. El líder deberá liderar con un foco centrado en la satisfacción a sus seguidores y la consecución del bien común por el interés general (al menos en un sistema democrático) pero además deberá tener en cuenta las decisiones asumiendo que estas pueden ser cuestionadas por grupos de oposición que se postulan como alternativa al liderazgo que en ese momento se está ejerciendo. El poder de esa oposición y la determinación de sus acciones deben ser tenidas en cuentas contextualmente a la hora de tomar decisiones. Entendemos que no las deben condicionar pero sí deben ser tenidos en cuenta aquellos grupos opositores al liderazgo que se está ejerciendo.



- *Recursos para ejercer el liderazgo y su acceso.* Los recursos para acceder y ejercer el liderazgo así como su cantidad, también influyen a la hora del ejercicio del liderazgo ya que no es lo mismo una situación en la que el líder puede disponer de una gran cantidad de recursos que facilitan su liderazgo que encontrarnos en una situación contextual donde los recursos que pueden impulsar el liderazgo son mínimos o nulos. Si el líder tiene acceso directo a los recursos no será necesario negociar la consecución de éstos, con lo que el liderazgo se podrá desarrollar sin muchos sobresaltos o impedimentos, mientras que si los recursos son escasos o su acceso resulta complicado el ejercicio del liderazgo por depender de terceros, en este caso el líder se encontrará previsiblemente con problemas para poder desarrollar su acción. Es fácil deducir que en función del contexto que se dibuje el liderazgo será más eficaz y positivo o más complicado e ineficaz de desarrollar.

- *Estructura de la organización donde se encuentra el líder y época en la que desarrolla su acción.* Finalmente también influye contextualmente en el ejercicio del liderazgo el estructura que presenta la organización política a la que pertenece el líder así como las características y particularidades que presenta el momento histórico en el que se encuentra el líder. A nadie se le escapa que el liderazgo se ejerce o desarrolla dependiendo del momento histórico y contexto sociopolítico, económico y cultural que se vive. En un contexto de guerra las decisiones del líder son de un estilo y se adoptan persiguiendo unos objetivos que no se darán en un contexto de paz, como tampoco se desarrollará un liderazgo de una misma manera -tal y como hemos visto- en un contexto político totalitario dictatorial que en un contexto histórico democrático. No es igual el liderazgo que se ejerce en un contexto de crisis económica que en un contexto de bonanza económica. La época histórica y sus particularidades influyen de una manera determinante en el modo con el que el líder ejerce el liderazgo.

Las peculiaridades, límites y características del contexto que hemos podido ver llegan a preformar y determinar el modo en el que el liderazgo relacional se va a ejercer. Hemos podido comprobar cómo el contexto en el que se incardina el liderazgo, lejos de ser un elemento contenedor aséptico donde se ubican los actores de este fenómeno - el líder y los seguidores- e interactúan sin influencias externas, presenta una importancia determinante, tal y como demuestran algunos de los estudios y enfoques que en torno al liderazgo se han realizado y posteriormente abordaremos. Conocer el contexto en el que se desarrolla el liderazgo, entendemos que resulta por tanto crucial, no solo para el propio líder sino también en este caso que nos ocupa para determinar de una manera más ajustada, los términos en los que se produce o no un liderazgo concreto. Abordado el estudio de las características del contexto nos centramos a continuación en el estudio y la investigación de los dos actores: el grupo de seguidores

y las relaciones que establece con su líder y, el líder como elemento esencial del fenómeno.

## 6.2 *El grupo de seguidores y el líder*

El liderazgo relacional lo hemos definido como un fenómeno dinámico que se produce cuando un individuo -considerado el líder del grupo- dirige a los miembros del colectivo para conseguir alcanzar los objetivos deseados por el mismo. A partir de estos estudios, el liderazgo es entendido como una relación entre individuos en la que bajo el mandato y coordinación de uno de ellos, se intenta alcanzar el bienestar del conjunto. Sobral destaca el liderazgo como el proceso por el que un individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo. Una influencia sobre un grupo, más o menos numeroso de personas, que se ejerce de una manera sostenible -la influencia del líder no se puede limitar a unas pocas ocasiones o acciones- y perdurable en el tiempo:

*“El liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. Esa influencia se ejerce de modo consistente y sistemático, y por tanto, resulta predecible. No en vano es su predictibilidad una característica inherente a los comportamientos de liderazgo. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Además, el liderazgo tiene un referente colectivo: es un proceso mediante el cual se ejerce influencia no sobre alguien en un momento dado, sino sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable. Siendo esas las características generales del liderazgo”<sup>606</sup>.*

Si observamos la definición de Sobral aquí expuesta y recordamos las anteriormente citadas de Stodgill y también de Natera Peral, los tres autores inciden en sus reflexiones, al igual que lo hacemos nosotros, en la necesidad de la existencia de un grupo de seguidores para que surja el fenómeno del liderazgo un matiz determinante en el liderazgo que además establece la diferencia con respecto a la dirección organizacional, tal y como veremos en los siguiente epígrafes.

Al hablar de un liderazgo relacional donde la dinámica se establece entre los seguidores y el individuo líder es preciso centrar la atención tanto en un actor como en

---

<sup>606</sup> SOBRAL, J. (1988). *Op. cit.*, p. 57.

otro. Si bien todos hablamos del líder y de los seguidores como actores principales en el liderazgo, no es menos cierto que la mayoría de los estudios e investigaciones realizadas hasta el momento, han fijado su interés en el análisis del líder, sus características, sus particularidades y el modo de ejercer el liderazgo, relegando a un segundo plano o al olvido el estudio y el análisis del grupo, sus características, sus peculiaridades y el modo en el que entabla la relación con el líder e interactúan con él. Esta actitud en la mayoría de los investigadores resulta errónea porque el liderazgo, tal y como actualmente es entendido, nos obliga a estudiar también el grupo de seguidores ya que según la relación entre éstos y el líder, nos encontraremos ante una tipología u otra del fenómeno del liderazgo.

El liderazgo no solo se debe ver o estudiar desde el punto de vista del líder sino que también se debe estudiar desde el punto de vista de los seguidores y de la relación interpersonal que se establece entre ellos. El análisis de dicha relación arroja, en muchos momentos de la investigación, información relevante que nos dibuja de una manera más ajustada cómo es el liderazgo y el líder ante el cual nos encontramos, de ahí que resulte importante y entendemos que determinante, estudiar y analizar el grupo de seguidores con el fin de conocer a través de él y su relación con el líder, cómo es éste.

No hay líder sin seguidores y éste y su acción siempre queda unida al comportamiento de los miembros del grupo así como a las demandas, expectativas y evaluaciones que sobre él emiten los seguidores, de un modo más o menos implícito y también de manera explícita. Los líderes nunca deben perder de vista sus seguidores, lo que les lleva a ejercer el liderazgo teniendo que alimentar la motivación del grupo que lo secunda, para seguir siendo seguidores del líder al tiempo que éste intenta satisfacer los deseos y necesidades de los miembros del grupo. Su compromiso con el grupo debe ser tal, que incluso el líder deberá modificar su acción de liderazgo -si es preciso- en respuesta a las demandas del grupo o comportamiento de éste, con el fin de intentar armonizar las acciones propias como líder con las acciones de los seguidores. Este tipo de comportamiento da como resultado, un liderazgo que refleja una acción colectiva, dinámica y relacional en la que ambos actores unen sus intereses y acciones en la consecución de unos mismos objetivos. El líder siempre debe actuar persiguiendo la consumación de un propósito colectivo.

Entre el líder y los seguidores suele surgir un tejido social intermedio que se convierte en una fuerza clave para la comprensión de los fenómenos de liderazgo

político. Estudios como los realizados por Hermann<sup>607</sup> destacan que los seguidores mostrarán una mayor tendencia a otorgar su apoyo al líder cuando: a) nos encontremos en las primeras etapas del desempeño de su función y/o b) cuando los temas o asuntos que están no afecten de forma directa al grupo de seguidores. En este sentido, otro investigador como Dubin<sup>608</sup> considera que los seguidores pueden llegar a apoyar sin ningún problema toda una serie de medidas radicales adoptadas por el líder siempre que ellos no se sientan afectados, de tal modo que cuando el líder trabaje en una zona de indiferencia para sus seguidores, el apoyo de estos surgirá: c) cuando el líder este proporcionando a los seguidores algún tipo de beneficio, y d) siempre que el tipo de relación mantenida con los seguidores sea consonante con la representación que estos hubieran generado respecto a como debería ser dicha relación.

Esto nos lleva a la necesidad de estudiar el tipo de relación que surge entre los seguidores y su líder porque de las características de estas relaciones derivarán diversos modos de ejercer el liderazgo. La relación del líder y los seguidores deberá plantearnos un análisis en el que habrá que intentar dar respuesta a cuestiones que obedecen a la naturaleza de dicha relación líder-seguidores como puede ser, entre otras: las razones por las que el líder es seguido, por qué los miembros del grupos han decidido seguirlo a él y no a otro o bien, incluso plantearse en el análisis la importancia que tiene el líder y su acción en la vida diaria de los seguidores.

La relación del líder-seguidores dependerá además, de las organizaciones o contextos en los que ambos actores se encuentran insertos. Tal y como ya hemos visto, en función del contexto y sus características se puede desarrollar un tipo de liderazgo u otro. Existen organizaciones o contextos que se descubren más favorables a una relación líder-seguidores muy próxima, y otros ámbitos o sociedades donde la relación que se establece entre seguidores y líder viene dada o intermediada por otros factores como puede ser en el caso de las sociedad desarrolladas, la intermediación de los medios de comunicación de masas. Cuando se da algún tipo de intermediación, como puede ser la citada, se corre el riesgo de que la imagen real del líder sea distorsionada e incluso manipulada, con lo que ésta no coincidirá con la imagen del líder real y provocará una relación entre líder-seguidores que obedecerá a la realidad adulterando

---

<sup>607</sup> HERMANN, M.G. (1986). *Op. cit.*

<sup>608</sup> DUBIN, R. (1979). "Mataphors of leadership: and overview" en *Crouscurrents in Leadership*, J.C. Junt & L.L. Larson (Eds.). Carbondale: Southern Ollinois, University Press. La referencia es citada por Jorge Sobral en su trabajo "Conducta política individual" que se recoge en *Psicología Política*, J. Seoane y A. Rodríguez. Madrid: Ediciones Pirámide SA, año 1998, p. 91.

la relación dinámica entre ambos actores. Si por el contrario, los medios de comunicación centran sus esfuerzos en mostrar una imagen ajustada a la realidad, la relación entre ambos actores será fidedigna y, por tanto real, con una relación próxima a pesar de la distancia que pueda existir entre el líder y el grupo de seguidores.

Las relaciones que se establecen entre el líder y los seguidores también deberá ser estudiada deteniéndonos en el comportamiento de los miembros del grupo con relación al líder, fijándonos en que no es difícil de detectar cómo dentro del propio grupo de seguidores pueden existir grupúsculos que gozan de un mayor contacto o relación más estrecha con el líder. Aunque estos aspectos los abordaremos en el siguiente capítulo, dado que esta cuestión ha sido objeto de un análisis específico -el estudio del liderazgo desde el punto de vista diádico- no es menos cierto que en las relaciones que se establecen entre el grupo de seguidores y el líder, en ocasiones éstas no son equitativas entre todos los miembros del grupo, por lo que debe ser objeto de análisis con el fin de conocer mejor el liderazgo.

El líder, en el ejercicio de su labor, puede sentirse especialmente más dependiente de ciertos subgrupos de seguidores que de otros, o de ciertos individuos más que de otros, con lo que la relación entre ellos se nos presenta desigual. Son grupos que posiblemente tienen un mayor ascendente sobre el líder y le pueden influir en la toma de sus decisiones a la hora de ejercer el liderazgo, mientras que otros grupos pueden no tener la posibilidad de ejercer esa influencia en la acción del líder. Algunos grupos puede que incluso tengan poder para remover al líder de su posición, bien porque su propia posición de lo permite o bien porque sean más activos y críticos. Por todo ello, es necesario conocer el grupo de seguidores, para entender mejor las relaciones que se establecen con el líder y el comportamiento de este como consecuencia de las mismas. En este sentido, en función de todas estas relaciones, al líder le corresponderá, entre otras cuestiones relacionadas con el ejercicio del liderazgo, el lograr coaliciones con los miembros del grupo; establecer una agenda y un diseño de las políticas y acciones a seguir junto al grupo; inspirar entusiasmo en el grupo de seguidores para conseguir los objetivos comunes fijados; formar y mantener una imagen cohesionada entre el líder y el grupo, además de organizar un equipo con sus seguidores que sirva para llevar a cabo los objetivos establecidos por todos, y realizar y desarrollar las tareas y proyectos diseñados entre él mismo, el grupo de colaboradores más cercano y los miembros seguidores del grupo.

### *6.3 Las características del líder*

El último elemento fundamental en el estudio del liderazgo es el líder. Como ya hemos podido comprobar, las investigaciones que se han desarrollado a lo largo del siglo XX y las décadas actuales han partido de dos visiones o líneas de investigación en torno a las cuales se han organizado todos los enfoques que han conformado el actual corpus teórico moderno del fenómeno del liderazgo. Si recordamos nuevamente a Knickerbocker, estas dos líneas de investigación obedecen a un planteamiento en el que el liderazgo está centrado en el individuo-líder, al considerar que el líder lo es porque posee una serie de características que lo hacen sobrehumano y, un segundo planteamiento sobre el que se desarrolla gran parte del pensamiento del liderazgo actual y que hemos abordado en cierta medida en este capítulo es el liderazgo relacional.

Se adopte una línea de investigación u otra, el estudio de los enfoques y teorías que hemos realizado para el presente trabajo, siempre nos han mostrado cómo todos los estudios desarrollados por las ciencias hasta el momento, han centrado su investigación, con un matiz u otro, en la figura del líder cómo sujeto del fenómeno del liderazgo. De este modo, aunque podremos comprobar cómo existen teorías que se centran más en las conductas del líder que en sus características y otras investigaciones que se centran más en la situación que envuelve el fenómeno del liderazgo que en las particularidades que adornan al líder en el desarrollo de su acción de liderar, todas ellas terminan por acercarse -en algún momento de su desarrollo- a la figura del líder.

Nosotros también lo hacemos ahora porque entendemos que estudiar al líder como sujeto del liderazgo es necesario para disponer de unas líneas básicas de análisis que hagan comprensible también el fenómeno del liderazgo desde este punto de vista, completando con ello la tríada de elementos que son necesarios para que existe el liderazgo político y que recordemos que son:

- el análisis del contexto en el que se imbrica el liderazgo,
- el grupo de seguidores y las relaciones que establecen con el líder y,
- el líder como sujeto del fenómeno.

Como hemos visto anteriormente al líder le corresponde entre otras cuestiones relacionadas con el ejercicio de su liderazgo:

- el lograr coaliciones con los miembros del grupo,
- establecer una agenda y un diseño de las políticas y acciones a seguir junto al grupo,
- inspirar entusiasmo en el grupo de seguidores para conseguir los objetivos comunes fijados,
- formar y mantener una imagen cohesionada entre el líder y el grupo
- organizar un equipo con sus seguidores que sirva para llevar a cabo los objetivos establecidos por todos y,
- realizar y desarrollar las tareas y proyectos diseñados por él, el grupo de colaboradores más cercano y los miembros del grupo.

A la hora de determinar cuales son las características que configuran un líder éstas quedarán recogidas en función de los autores que han estudiado el liderazgo como ya hemos podido comprobar en el presente marco teórico. La mayoría de los autores siempre han definido el líder y sus características basando sus afirmaciones en función de las conclusiones que han arrojado sus estudios de tal modo que las características del líder son diferentes si bien nos centramos en un enfoque individualista, en un enfoque conductual, en un enfoque situacional, en un enfoque de liderazgo carismático, o bien de liderazgo transformacional o transaccional, o bien si nos adentramos en las investigaciones más actuales, las características del líder dependerán si nos estamos centrando en el análisis de un liderazgo auténtico, o *visionario*, por citar solo algunas de las teorías ya abordadas. Por ello, y tras la revisión bibliográfica que hemos realizado en el presente trabajo, nosotros consideramos que una de las caracterizaciones más objetivas y completas que existe a la hora de determinar las particularidades que definen un líder y que hemos podido comprobar que es recogida en varias publicaciones multidisciplinarias que han estudiado el liderazgo es la realizada por Sobral<sup>609</sup>.

La visión que nos ofrece Sobral del líder la tomamos en el presente trabajo porque fundamentalmente en ella se detecta una objetividad que convierte el perfil del líder que dibuja en un óptimo marco de referencia sobre el que poder realizar otros

---

<sup>609</sup> Jorge Sobral en su trabajo "Conducta política individual" que se recoge en *Psicología Política*, J. Seoane y A. Rodríguez. Madrid: Ediciones Pirámide SA, año 1998, pp. 82-86. Esta enumeración de características también se puede estudiar en otro trabajo, el realizado por SABUCEDO, J.M. (1996). *Op. cit.*, pp. 63-64.

estudios del líder como sujeto del fenómeno del liderazgo. Esta caracterización se convierte en una definición del líder que consideramos básica para todo investigador, cuanto no canónica. De esta manera, Sobral considera que para conformar un perfil del líder debemos tener en cuenta las características siguientes:

- *Las creencias políticas del líder.* En función de estas creencias se va a poder entender en gran medida las razones que llevan al líder a adoptar una determinada decisión. Las creencias que posee el líder determinarán en la mayoría de las ocasiones la interpretación que haga el líder de su ambiente y entorno político, permitiéndole desarrollar una percepción del terreno -determinada- en el que está trabajando. Analizar los valores profundos y los valores instrumentales que implican tales creencias nos va a permitir comprender las posiciones políticas del líder. Determinar en qué cree y por qué así como lo arraigadas que están dichas creencias permitirá aproximarnos al modo en el que ejerce el liderazgo o las razones por las cuales se comporta de un modo y no de otro. Estudiar la solidez de las creencias también nos situará ante el perfil de un líder que es pusilánime y por tanto cambia su liderazgo porque sus creencias son modificadas al no estar arraigadas o bien nos servirá para comprobar que nos encontramos ante un líder con creencias consolidadas y por ello, muy poco dado a modificarlas, decidiendo en la mayoría de las ocasiones en función de ellas.
- *El estilo del líder.* El modo en el que el líder ejerce su influencia en los seguidores es también otro elemento que caracteriza el liderazgo. Nos podemos encontrar ante un líder que prefiere un trato cercano con sus seguidores, lo que lo hace que se muestra más cálido y próximo a ellos. Mientras que por otro lado, nos podemos encontrar con líderes que se nos presentan como más distantes en el trato con el grupo de seguidores. Comportamientos de estas características, modo de expresarse, de dirigirse a su público, de adoptar decisiones o de plantear soluciones, son entre otras características las que perfilan un estilo en el liderazgo que puede ser diferenciador respecto a otros líderes. Normalmente en función de cómo se comporta también el líder, se comportan los seguidores por lo que también el estilo del líder viene a determinar cómo se desarrolla la dinámica relacional entre seguidores y líder. El estilo además supone comportamientos identificativos con el líder, de tal modo que hemos podido ver cómo aquel individuo que es líder y entendemos que es digno de ser copiado o imitado, en la mayoría de las ocasiones termina siendo imitado por sus seguidores o bien éstos hacen suyos solamente aquellos comportamientos que entienden son positivos en el líder y por tanto merecedores de ser seguidos. Sobre aquellos que no son seguidores sino grupos de oposición, el estilo del liderazgo también ejerce su influencia ya que en este caso, los miembros de la oposición se fijan en el estilo del liderazgo para encontrar basándose en él aquellos elementos con los que se pueden diferenciar.



- *Motivaciones para ser líder.* Normalmente aquellos que desean ser líderes, quieren serlo porque el liderazgo lleva implícito el ejercicio del poder. Aunque hablar de poder en el liderazgo no está bien visto, no es menos cierto que el líder es poderoso, por ello se hace necesario que para conocer al líder, se conozca también o se descubran las razones que han llevado a un individuo a ejercer el liderazgo y ser líder de un grupo, formación u organización. Es cierto que existen otras motivaciones como puede ser el afán por superarse personalmente, la necesidad de asumir retos y alcanzarlos, la vocación por lograr el bien público y alcanzar objetivos grupales con interés general, la necesidad de buscar vías de comprensión a profundos problemas o incluso frustraciones personales. Conocer las motivaciones reales que llevan a un individuo a intentar alcanzar el liderazgo es factor a tener en cuenta a la hora de estudiar profundamente el líder y su liderazgo.
  
- *Grado de tolerancia al estrés y a la presión.* A nadie se le escapa que ejercer el liderazgo o desempeñar cargos de responsabilidad supone verse expuesto a una serie de incertidumbres, presiones y situaciones complicadas que son generadoras de estrés y capaces de llegar a romper el equilibrio de un individuo. En la mayoría de las ocasiones, el líder debe tomar decisiones relevantes en contextos complicados donde además deben asumir riesgos y al mismo tiempo, intentar acertar en las decisiones a adoptar. Conocer esa tolerancia al estrés y la capacidad de aguante del líder en situaciones difíciles donde hay que mantener la calma para evaluar la situación y decidir en consecuencia minimizando riesgos y consecuencias negativas, se hace necesario para saber como es el líder. Disponer de esta información te posibilita conocer ante qué tipo de líder nos encontramos e incluso llegar a predecir su comportamiento en determinadas situaciones.

A estas cuatro características Sobral añade tres más sobre las que se han desarrollado estudios de líderes en investigaciones de caso. No se puede prescindir en el análisis de un líder de una visión psico-histórica y socio-histórica que nos permita introducir la perspectiva temporal y evolutiva del individuo en el análisis global del fenómeno. El autor considera que al conocimiento de las creencias del líder, el estilo del líder, las motivaciones del líder y su tolerancia al estrés y las presiones derivadas de situaciones normalmente complicadas, cabe añadir otras tres características determinantes a la hora de trazar el perfil del líder. Estas características obedecen a los factores que integran la historia personal del líder de tal modo que cabe tener en cuenta las siguientes:

- *Las posiciones políticas anteriores en las que ha estado el líder.* Analizar otras posiciones en las que ha ejercido el liderazgo o el poder, cómo lo ha alcanzado, cómo se ha comportado, cuales han sido sus cualidades en dicho ejercicio, o las decisiones adoptadas, son elementos

que ayudan a comprender cómo se ha ido forjando el líder en el poder y cómo ha ido madurando en su forma de ejercerlo. Normalmente, quien ha estado en posiciones de poder siempre suele reproducir aquellos patrones positivos que han sido exitosos en su gestión, por lo que conocer esos hitos ayudan también a conocer qué tipo de líder tenemos ante nosotros y cómo puede comportarse ante situaciones que pueden recordarle otras anteriormente vividas y resueltas de un modo favorable y concreto. Es claro que no hay dos situaciones en la vida idénticas aunque se reproduzcan todas las características y peculiaridades de la misma forma, pues existen elementos que siempre varían e introducen cambios en situaciones casi iguales, por eso lo que ha servido en un momento puede no servir en otro. También no es menos cierto que el hombre suele repetir aquello que le fue bien en cuantas situaciones sean similares, con el objetivo y esperanza de renovar éxitos.

- *Análisis de la experiencia del líder en relación con la posición actual.* Se hace preciso también analizar el grado de experiencia que puede tener el líder en cargos similares al que actualmente desempeña. El tiempo que lleva ocupando ese cargo y el grado de similitud que puede tener con otros cargos ocupados previamente por él nos puede mostrar cómo se va a comportar el líder en una circunstancias determinadas y similares.
- *La historia personal concreta del líder.* Es interesante conocer el entorno sociocultural en el que se desarrolló la historia personal y vital del líder. Descubrir cuales fueron las grandes ideas y los grandes sucesos que marcaron a la sociedad de su adolescencia y su juventud, así como el ambiente en el que se desarrolló su proceso de socialización política son aspectos que van a marcar impronta en el líder. Conocer estos aspectos ayudará a entender sus acciones, las razones de las mismas, sus comportamientos, el modo en el que ejerce el liderazgo, la forma en la que trata a sus seguidores y establece relaciones, las normas por las que se rige vitalmente, su escala de valores y creencias relativas a su mundo sociopolítico.

Esta aproximación al líder como sujeto del fenómeno del liderazgo entendemos que se puede complementar con las funciones que Natera Peral considera debe desarrollar un líder y que vienen a complementar las características planteadas por Sobral, aquí ampliamente desarrolladas. Natera Peral determina que las funciones que caracterizan a todo líder son principalmente cuatro: el impulso político, la comunicación de su gestión política, la capacidad para agregar en su función pública las demandas e intereses sociales y la legitimación<sup>610</sup>. Estas funciones se explican del siguiente modo:

- En primer lugar, la función básica de todo líder es la de proporcionar al

---

<sup>610</sup> NATERA PERAL, A. (1998). *Op. cit.*, pp. 73-78.

grupo un rumbo, un impulso y una dirección en su acción. De esta manera el líder es aquel que impulsa el cambio y el desarrollo de las estructuras políticas y sociales de tal forma que con su acción lidera la acción no solo de si mismo y de su formación política sino que también lidera el desarrollo y el cambio social, político, económico, financiero o cultural. El líder se debe caracterizar por ser un individuo capaz de guiar al grupo tanto en situaciones normales donde no existe peligro, crisis o problemas como, sobre todo, en situaciones de crisis donde sí que se hace necesario establecer con firmeza, seguridad, determinación y amplitud de miras un rumbo y objetivo claro para superar la situación adversa;

- en su segundo lugar, la acción de un líder no deja de tener un componente comunicativo. Toda acción política contiene esa dimensión comunicativa para hacer real y efectiva pues entendemos que la gestión política adquiere su sentido pleno y final cuando ésta además de haberse desarrollado según lo establecido por el líder se da a conocer y se explica a los seguidores y a la ciudadanía. La gestión se debe dar a conocer, se debe comunicar, solo así surge también el hecho político;
- en tercer lugar, el líder debe canalizar a través de su acción tanto las demandas como los intereses sociales de los ciudadanos, convirtiéndose en agentes simplificadores de la complejidad de lo político y haciendo fácil al ciudadano lo complicado;
- y en cuarto y último lugar, los líderes contribuyen decisivamente a impulsar políticamente muchas estructuras y proyectos que deben jugar un papel significativo en la sociedad donde ejerce el liderazgo y en el futuro de la misma. Estas estructuras y estos proyectos deben a su vez servir para vertebrar la opinión pública, para ser capaces de agregar y representar las demandas e intereses sociales. De este modo, se hace realidad la función de legitimación del liderazgo. En este caso al hablar de líder se hace referencia a una legitimación que se puede dar en calificar como “personal” que representa otra de las fuentes de “apoyo difuso” al sistema político. Merece la pena recordar la afirmación de Vanaclocha quien citado en Natera Peral, destaca lo siguiente al respecto: *“no cabe duda que el liderazgo político constituye en las democracias una importantísima fuente de legitimación de sus estructuras de autoridad. Una importancia que no sólo se acrecienta paralelamente a la crisis de los partidos sino también con el fortalecimiento de los mismos. Por ello desempeña un papel axial en los procesos electorales y de representación, en los de elaboración e implantación de políticas públicas, en las relaciones intergubernamentales y, en definitiva, en el impulso de la dirección políticas del Estado, tanto en su dimensión interna como en la de las relaciones internacionales”*<sup>611</sup>.

---

<sup>611</sup> ALBA, C.R. Y VANACLOCHA, F.J. (Eds.) (1997). *El sistema político local: un nuevo escenario de gobierno*. Madrid: Boletín Oficial del Estado/Universidad Carlos III de Madrid, p. 212. Citado en NATERA PERAL, A. (1998). *Op. cit.*, p. 77.

Con las características del líder aquí expuestas y las funciones determinantes que lo caracterizan también abordadas, hemos querido aportar en el presente trabajo los aspectos fundamentales que consideramos que caracterizan al líder como sujeto del fenómeno del liderazgo, completando de este modo un capítulo en el que hemos creído necesario profundizar en aquellos elementos que son necesarios para que surja el liderazgo: el contexto en el que éste se inserta, el grupo de seguidores del líder y las relaciones que se pueden establecer con él y, finalmente, el estudio del líder como sujeto principal del liderazgo.

## **7 Liderazgo político femenino**



A lo largo del presente trabajo hemos intentado establecer un marco teórico lo más completo posible abordando desde una perspectiva macro comenzando por conocer el significado de la Democracia y sus principales investigadores hasta la caracterización de lo que es un líder pasando por el estudio de la evolución del concepto de liderazgo a lo largo de la historia y deteniéndonos en las principales teorías e investigaciones que sobre él se han estado realizando y que actualmente se desarrollan en la comunidad académica. Asimismo hemos analizado cuestiones teóricas relacionadas con el género, la desigualdad de género, el concepto de ciudadanía, la participación de la mujer en la política y en la esfera pública y diversos aspectos más que conforman toda la base teórica de este trabajo de investigación.

A lo largo de estas páginas se ha podido comprobar, cómo a lo largo de la historia el liderazgo político ha constituido un fenómeno que aún hoy, es asociado al género masculino en la mayoría de los casos y situaciones hasta el punto que si preguntásemos aleatoriamente a un grupo de individuos, cual es la primera imagen que les surge cuando hablamos de liderazgo político, en la mayoría de los casos la imagen con la que lo representarían es la de un hombre líder, haciendo bueno el célebre enunciado que en el año 1973 pronunciara la investigadora, Virginia Schein<sup>612</sup>: “*si piensas en un líder estás pensando en un hombre*”. Esta afirmación destaca una realidad y es que todavía persiste en el imaginario colectivo y en la sociedad, la imagen de poder asociada al hombre. Aunque hayamos podido comprobar que la brecha entre géneros se va minimizando cada vez más de forma progresiva, y se está asistiendo a un mayor acceso de las mujeres a las posiciones de poder político y organizacional, no es menos cierto que todavía hoy persiste una desigualdad de género a pesar de los esfuerzos que los gobiernos, las instituciones, las asociaciones y los movimientos feministas siguen realizando para que dicha desigualdad sea menor o desaparezca<sup>613</sup>.

Los estudios que hasta la fecha -en la mayoría de los casos- existen en torno al concepto de liderazgo han abordado su idiosincrasia desde aspectos o ámbitos muy concretos como son: el liderazgo empresarial, el liderazgo educacional, el liderazgo organizacional y como hemos podido comprobar en el presente trabajo, el liderazgo

---

<sup>612</sup> SCHEIN, V. (1973). “The relationship between sex role stereotypes and requisite managerial characteristics” en *Journal of Applied Psychology*, 57, pp. 95-100.

<sup>613</sup> Esto se refleja en el hecho de que una de las desigualdades más llamativas presente en la mayoría de las sociedades occidentales, es la inferior ocupación, por parte de mujeres, de puestos de dirección en distintos ámbitos y organizaciones. Véase en CUADRADO, I. (2004). “Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes” en *Psicothema*, 16 (2), pp. 279-284.

político<sup>614</sup>. Estos estudios se han presentado a lo largo de la historia bajo un sesgo o una tendencia orientada en la mayoría de los casos hacia el hombre como objeto de estudio<sup>615</sup>, puesto que entre otras muchas cuestiones ya analizadas la presencia de la mujer en estas posiciones de poder ha sido más bien escasa o prácticamente nula.

Afortunadamente se comienza a comprobar cómo se está dando paso a un incremento en la producción de artículos específicos sobre el liderazgo de las mujeres, lo cual entendemos que obedece al claro interés que existe en la comunidad científica y en la sociedad actual, por conocer cómo las mujeres acceden a posiciones de poder organizacional y político, y cómo ejercen y desarrollan dicho poder. La mayoría de los trabajos que estudian el liderazgo de la mujer lo hacen enmarcando sus análisis en las organizaciones empresariales, y no tanto -aunque esta tendencia se está modificando- en el ámbito político.

Todos estos trabajos, según apunta Blázquez Vilaplana<sup>616</sup>, centran sus esfuerzos en estudiar si el hecho de que sea una mujer la líder y no un hombre va a diferenciar la manera en la cual se ejerce el poder. De este modo, se analiza si los hombres y las mujeres que ostentan el poder en una estructura organizacional, tienen formas distintas de ejercer el liderazgo, así como si las percepciones y las reacciones de los seguidores, varían o no, según el líder sea de un sexo u otro.

La realidad mostrada hace que el estudio del liderazgo político femenino se deba realizar obligatoriamente tomando como origen la literatura que estudia el liderazgo de la mujer en las organizaciones, ya que tal y como afirman D'Adamo, García-Beaudoux, Ferrari y Slavinsky<sup>617</sup> 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*

---

<sup>614</sup> ROST, JOSEPH C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger, p.1.

<sup>615</sup> En la literatura sobre el liderazgo político son muy pocos los trabajos realizados desde el punto de vista del liderazgo ejercido por una mujer. En su gran mayoría estos estudios han estado basados en un análisis de la trayectoria política de la mujer, tras la cual el investigador ha esbozado -atendiendo a los hitos políticos y vitales más importantes de la política investigada- un modelo de liderazgo político de caso, sin entrar en cuestiones tan importantes, relevantes y relacionadas con la perspectiva de género, la influencia de los estereotipos y los roles atribuidos a los hombres y las mujeres.

<sup>616</sup> BLÁZQUEZ VILAPLANA, B.: “Liderazgo político y género: análisis del caso andaluz desde otra perspectiva” en *VII Congreso Español de Ciencia política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno*: GRUPO DE TRABAJO 24: El liderazgo público en las democracias, pp. 1-9.

<sup>617</sup> D'ADAMO, O., GARCÍA BEAUDOUX, V., FERRARI, G & SLAVINSKY G. (2008). “Mujeres candidatas: percepción pública del liderazgo femenino” en *Revista de Psicología Social*, 23/1, [pp. 91-104], p. 93. Madrid: Fundación Infancia y Aprendizaje.



*público y lo privado con relación a las mujeres*”. Esta reflexión, posteriormente nos servirá como fundamento para intentar trasladar el modelo de liderazgo de la mujer desarrollado en puestos directivos al ámbito político, tratando de explicar el comportamiento de la mujer a la hora de ejercer dicho poder político.

Una gran parte de las publicaciones registradas durante las últimas décadas del siglo XX y la primera del XXI se ha centrado en el estudio comparativo entre los estilos dominantes de liderazgo desarrollados por parte de hombres y de mujeres, así como en los niveles de efectividad de unos y otras al desempeñar posiciones directivas<sup>618</sup>. Al respecto, destacan revisiones meta-analíticas<sup>619</sup> o estudios monográficos sobre esta temática<sup>620</sup> que aquí apuntaremos a lo largo del presente capítulo.

Un repaso de las principales hipótesis investigadas muestra una evolución que va desde argumentos unidireccionales que sitúan la carencia de mujeres líderes en su nivel de incompetencia o en la falta de motivación personal (teorías individuales)<sup>621</sup>, hacia formulaciones más complejas e interactivas que por el contrario, responsabilizan

---

<sup>618</sup> BARBERÁ HEREDIA, E., RAMOS LÓPEZ, A. Y CANDELA AGULLÓ, C. (2011). “Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. Valencia” en *Psicothema*, vol. 23, n.º. 2, [pp. 173-179], p. 174.

<sup>619</sup> El meta-análisis constituye un conjunto de procedimientos estadísticos diseñados para acumular, sintetizar e integrar resultados experimentales y descriptivos procedentes de estudios independientes que abordan cuestiones de investigación relacionadas. El meta-análisis utiliza estadísticos resumen de los estudios individuales, lo que permite una comparación de los resultados obtenidos en los diferentes estudios y finalmente su integración cuantitativa. Los elementos característicos de los meta-análisis son dos: por una parte se trata de un procedimiento cuantitativo y por otra, proporciona un índice global de la consistencia de los resultados a través de numerosas investigaciones. El objetivo principal del meta-análisis es integrar los resultados obtenidos en múltiples investigaciones sobre un área determinada con el fin de clarificar resultados. La utilización del meta-análisis en cualquier área de investigación de cualquier disciplina tiene numerosas ventajas. Una de las más importantes es que permite resumir e integrar los resultados obtenidos en numerosos estudios independientes y determinar la existencia o no de un efecto determinado. El meta-análisis nos permite establecer hechos procedentes de numerosas investigaciones heterogéneas. Por tanto, si la técnica del meta-análisis permite determinar la existencia o no de un efecto determinado o la coherencia (o falta de coherencia) en los resultados acumulados en una determinada línea de investigación, sus implicaciones van más allá del campo estrictamente metodológico, convirtiéndola en una herramienta importante en el desarrollo científico y en la construcción de teorías. Véase CUADRADO, I. Y NAVA, M. (2000). “La técnica de meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: Resultados e implicaciones” en *Revista de Psicología y General y Aplicación*, n.º 53 (2), [pp. 303-317], p. 305. Almería: Universidad de Almería.

<sup>620</sup> ENGEN (VAN), M.L. & WILLEMSEN, T.M. (2004). “Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990” en *Psychological Reports*, 94, pp. 3-18.; EAGLY, A.H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. & VAN ENGEN, M.L. (2003). “Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men” en *Psychological Bulletin*, 129 (4), pp. 569-591.; VECCHIO, R.P. (2002). “Leadership and gender advantage” en *The Leadership Quarterly*, 13 (6), pp. 643-671. Ambas obras han sido referenciadas en BARBERÁ HEREDIA, E.; RAMOS LÓPEZ, A. Y CANDELA AGULLÓ, C. (2011). “Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres” en *Psicothema*, Valencia, vol. 23, n.º. 2, [pp. 173-179], p. 174.

<sup>621</sup> El criterio de incompetencia femenina se considera hoy en día, obsoleto y políticamente incorrecto. Por el contrario, la falta de interés de las mujeres por ocupar posiciones de liderazgo sigue teniendo vigencia teórica y empírica. Se pueden consultar al respecto las obras de DULEWICZ, V. & HIGGS, M. (2005). “Assessing leadership styles and organizational context” en *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1/2), pp. 105-123.; GARCÍA-RETAMERO, R. Y LÓPEZ-ZAFRA, E. (2008). “Atribuciones causales sobre éxito y fracaso y percepción del liderazgo femenino” en *Estudios de Psicología*, 29 (3), pp. 273-288.; y LORENZO, M., SOLA, T. Y CÁCERES, M.P. (2007). “El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005)” en *Educación y Educadores*, 10(2), pp. 177-194.

de su ausencia a la organización social (teorías sociales y psicosociales)<sup>622</sup>. En este sentido, nosotros abordaremos a continuación el estudio de cuatro puntos de vista desde los cuales se ha estudiado y a partir de los cuales se sigue investigando en torno al liderazgo de la mujer en las organizaciones y en el sistema político:

- la visión naturalista, que analiza las diferencias en el ejercicio del poder de hombres y mujeres fundamentando su planteamiento en torno a las diferencias de sexo desde un punto de vista biológico;
- la visión educacional, que defiende los dos tipos de liderazgo como consecuencia de una educación diferente entre el hombre y la mujer;
- la visión estereotipada, que establece diferentes formas de liderazgo en función de los roles atribuidos a cada género;
- y, finalmente, la visión netamente organizacional en la que se asimila cada uno de los modos de liderar los hombres y las mujeres en una organización, con los modelos de liderazgo transformacional y transaccional ya abordados en este mismo trabajo.

### *7.1 Enfoque naturalista del liderazgo*

La literatura que estudia a las mujeres en posiciones de poder sostiene que, en la mayor parte de los trabajos desarrollados, las mujeres ejercen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres en sus organizaciones, con modos diversos, con prioridades y estilos diferentes. Algunos de los estudios que han tratado de explicar la diferencia de liderazgo entre el hombre y la mujer, han buscado la razón de esta diferencia en el naturalismo, por el cual las diferencias de género que existen, vienen determinadas porque hombre y mujer son de diferente sexo.

Estos trabajos habitualmente no niegan que en la diferencia de liderazgo entre género influya también o pueda influir la socialización de unos u otros (diferente como hemos podido ver a lo largo del presente trabajo) o las normas culturales que favorecen esta diferencia sino que insisten en que la conformación natural de cada individuo es lo que determina la diferencia en el ejercicio del poder.

Así nos encontramos con que bajo este planteamiento los hombres son seres que realizan bien las tareas que requieren cualidades visuales-espaciales, y las mujeres

---

<sup>622</sup> BARBERÁ, E. (1998). *Psicología del género*. Madrid: Ariel.; CUADRADO, I., NAVAS, M. Y MOLERO, F. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres.; y MORALES, J.F. Y CUADRADO, I. (2007). "Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones" en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), pp. 183-202.

ejecutan bien las labores que exigen lenguaje, lo que se refleja en los estilos de dirección. Estos estudios hacen analogías entre los lugares de poder y el mundo animal<sup>623</sup> y entienden la organización y el ámbito donde se ejerce el poder como un espacio de hombres regido por las normas estipuladas por los hombres. Esta forma de ver el liderazgo se centraría en las implicaciones fisiológicas y hormonales y su incidencia en el comportamiento de hombres y mujeres<sup>624</sup>, fijándose en las diferencias existentes en el liderazgo por género, sobre la base biológica. El planteamiento explicaría, por ejemplo, cómo en situaciones de estrés y de exigencia la tendencia femenina es a la empatía y la colaboración en el caso de las mujeres, lo que les empuja a generar un estilo de comportamiento y de liderazgo diferente al de los varones<sup>625</sup>.

## 7.2 Enfoque educacional del liderazgo

Los estudios realizados sobre el liderazgo femenino y masculino desde el punto de vista educacional centran su atención -a la hora de diferenciar el modo en el que ejercen el poder los hombres y las mujeres- en el proceso de educación que recibe cada uno de los colectivos.

Como hemos podido ver a lo largo del presente trabajo, una de las principales teorías que ha explicado el origen de las diferencias de género entre el hombre y la mujer, la teoría del patriarcado, determina que bajo este sistema de dominación/sumisión se educa tanto a los hombres como a las mujeres en dos ámbitos diferentes: el ámbito de la familia y el ámbito social o lo que es lo mismo, en la esfera pública y la esfera privada.

Mientras que a los hombres se les motiva e incentiva a que desarrollen su existencia en dicho espacio público donde crecen personal, política, social, cultural y profesionalmente; las mujeres son educadas para que desarrollen su existencia en la esfera privada, siempre al cuidado de la familia y de la casa, sin dejarles prácticamente

---

<sup>623</sup> LUDWIG, ARNOLD M. (2002). *King of the Mountain: The Nature of Political Leadership*. Kentucky: The University Press of Kentucky.

<sup>624</sup> URIARTE, E. (1999). "El acceso de las mujeres a las élites políticas: el caso español" en *Género y ciudadanía: revisiones desde el ámbito privado*, M. Ortega, C. Sánchez y C. Valiente. Madrid: Ediciones UAM, p. 343.

<sup>625</sup> BARRAZA, J. & ZAK, P. (2009). "Empathy towards strangers triggers oxytocin release and subsequent generosity" en *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 1167, pp.182-189.; NOWACK, K. (2009). "Neurobiología del liderazgo: ¿Por qué las mujeres lideran de manera diferente que los hombres?" en *1er. Congreso Internacional de Liderazgo Femenino*, LIFE09. [Consulta: 20 febrero 2013]. En línea: <http://bit.ly/2nigwQy>.; TAYLOR, S. (2002). *The Tending Instinct: Women, Men and the Biology of Nurturing*. Nueva York: Times Books; y también ZAK, P., STANTON, A. & AHMADI, S. (2007). "Oxytocin Increases Generosity in Humans" en *PLOS ONE*, vol 2, n°. 11.

posibilidad para poder desarrollar su vocación profesional o política en el ámbito o esfera pública. Como podemos comprobar, el sistema patriarcal y la división sexual del trabajo hace que se adjudique obligaciones y derechos diversos de acuerdo a la naturaleza de cada uno de los géneros, el masculino y el femenino, desarrollando desde la infancia unos perfiles y comportamientos en los hombres y en las mujeres, muy específicos.

De este modo, a través de la educación, quedan fijados una serie de parámetros de conducta comúnmente aceptados por los individuos y por la sociedad. La educación recibida en estos términos -desde la familia y desde la propia sociedad- repercute en el comportamiento de los hombres y de las mujeres a la hora de ejercer el liderazgo/poder, sea político u organizacional.

Como resultado de esta educación que lleva aparejada una socialización y culturalización de los dos géneros, a las mujeres se les suele atribuir rasgos relacionados con aspectos afectivos y emocionales, así como generalmente comportamientos tendentes a favorecer la relación entre los individuos. Son los rasgos *expresivo/comunales*. Mientras que en el caso de los hombres, desde el concepto de género, se les atribuye rasgos relacionados con la productividad, la eficacia, la autonomía, la independencia y la competición, recibiendo el nombre de rasgos *instrumentales/agentes*<sup>626</sup>.

Los rasgos expresivo/comunales presentes en el comportamiento de la mujer, guardan relación directa con los valores colectivistas -de grupo- de tal modo que habitualmente para la mujer -desde el punto de vista del liderazgo ya sea político o directivo- el principal objetivo a alcanzar en la organización es el bienestar de los individuos que conforman el grupo. Mientras tanto, se puede comprobar también cómo los rasgos instrumentales/agentes masculinos quedan directamente alineados y relacionados con los valores individualistas por los que -habitualmente- suelen regirse los comportamientos del hombre, orientados en la mayoría de las veces a la consecución de una meta u objetivo, por encima del bienestar del colectivo.

Esto que planteamos es así porque los valores individualistas entre los cuales encontramos el poder, los logros, la estimulación y la autodirección son aquellos que

---

<sup>626</sup> Si nos detenemos por un instante y acudimos a lo estudiado en el primer capítulo de la segunda parte del presente trabajo, podemos comprobar cómo ambos rasgos -aquí mencionados- guardan correspondencia con los estilos de liderazgo relacionados con la consecución de metas u objetivos y con el estilo de liderazgo directamente relacionado con el bienestar de la colectividad, al tiempo que guardan vínculo, al estar interrelacionados, con el liderazgo autocrático y el democrático. Podemos ampliar conocimiento consultando EAGLY, A.H. (1987). *Op. cit.*

normalmente sirven al interés del individuo y buscan la efectividad en la consecución de los objetivos fijados para la organización (sea política o directiva), mientras que los valores colectivistas entre los que se encuentran la conformidad, la tradición y la benevolencia sirven al interés de la colectividad<sup>627</sup> del grupo. Lo vinculado a la instrumentalidad y al individualismo -relacionados con la dimensión masculina de los estereotipos de género- se suele asociar también con el éxito directivo, no sucede así con la expresividad y el colectivismo<sup>628</sup>.

De este modo, al hombre se le educa fundamentalmente para dirigir, para utilizar sus cualidades visuales, para ser estrategas, para considerar a los demás como colaboradores o adversarios; mientras que por el contrario, el potencial poder femenino se plantea como un servicio, como un poder para y por el grupo, con un carácter mucho menos personalizado y más acorde con los estilos democráticos participativos, en los que es importante también valorar los logros basados en normas internas y prestar servicios a los demás<sup>629</sup>.

En función de la educación recibida, el ejercicio del poder en el liderazgo será de un modo u otro dependiendo de si quien lo ostenta es una mujer o un hombre. Las mujeres emplearán un poder más socializado, de apoyo y de ayuda a los demás<sup>630</sup>, mientras que el poder detentado por el hombre vendrá caracterizado por ser dominante, coercitivo, reactivo y basado en la asertividad o agresividad hacia los

---

<sup>627</sup> SCHWARTZ, S. H. (1992). "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries" en *Advances in experimental social psychology*, M. P. Zanna (Ed.), vol. 25, pp. 1-65. Nueva York: Academic Press.

<sup>628</sup> Las dos clasificaciones tradicionales más populares en psicología social son las que distinguen entre estilo autocrático y estilo democrático, por un lado, o bien la que diferencia entre estilo orientado a la tarea y orientado al equipo. La primera clasificación realizada por Lewin, Lippitt y White en el año 1939 toma como criterio diferenciador la menor o mayor participación del grupo en la toma de decisiones, mientras que en la segunda el estilo orientado a la tarea se centra en la consecución de la meta y el orientado al equipo se interesa por mantener el nivel de bienestar del grupo. Cuando a mediados de los cincuenta, Parsons y Bales definen la orientación a la tarea y la orientación al equipo, además de describir las características de cada estilo, establecen una relación jerárquica entre ellos, justificando la superioridad del estilo instrumental y relacionando estas dos formas de liderazgo con los roles que hombres y mujeres desempeñan en las relaciones de pareja, destacando la superioridad del esposo sobre la inferioridad del rol de esposa. Para ampliar información se pueden consultar las siguientes obras referidas en la reflexión: BARBERÁ, E. Y MAYOR, L. (1989). "Autoconcepto de género y sistema de valores" en *Revista de Psicología Social*, 4 (2), pp. 151-165.; LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R.K. (1939). *Op. cit.*; MUNDUATE, L., BARÓN, M. Y LUQUE, P. (1997). "Styles of handling interpersonal conflict" en *Observational Study* editado por Psicothema, 9(1), pp. 145-153.; PARSONS, T. & BALES, R. (1955). *Op. cit.*; y BARBERÁ, E. (2004a). "Perspectiva sociocognitiva: estereotipos y esquemas de género" en *Psicología y género*, E. Barberá y Martínez-Benlloch (Eds.). Madrid: Pearson Educación.

<sup>629</sup> LODEN, M. (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Editorial Hispano Europea, p. 93.

<sup>630</sup> GRIMWOOD, C. & POPPLESTONE, R. (1993). *Women, management and care*. Londres: McMillan.

demás<sup>631</sup> dependiendo de los intereses individuales. Bajo los planteamientos de estos estudios, las mujeres, fruto de su educación en la colaboración, apuestan por el rechazo del ejercicio del poder en el sentido concebido por los hombres y se significan por un liderazgo colaborativo, eliminando cualquier atisbo de división jerárquica y abogando por el ejercicio de un poder más participativo. Frente a este modo de ejercer el poder por parte de la mujer, el hombre <sup>632</sup> mantiene un desarrollo y ejercicio de su poder con una actitud esencialmente instrumental<sup>633</sup>.

### 7.3 Enfoque estereotipado del liderazgo

La posterior evolución de las investigaciones que abordan la diferencia entre el liderazgo masculino y el liderazgo femenino ha abierto una de las líneas de estudio más importantes de cuantas se han desarrollado en este campo de la investigación: el estudio de la diferencia de estilos de liderazgo en función de los roles y estereotipos de género. Ambos conceptos que a continuación abordaremos han dado origen a varias teorías, investigaciones y análisis, impulsadas en la mayoría de los casos por Eagly y su equipo, entre 1990 y 1995, en torno a la diferencia de género entre hombres y mujeres y la relación que se puede establecer con cinco aspectos concretos del liderazgo: estilos de liderazgo, emergencia de los líderes, evaluación de los líderes, motivación para dirigir y eficacia de los líderes.

#### 7.3.1 Rol de género y estereotipo de género

Los estudios en torno al rol de género y al estereotipo de género son recientes dentro de las ciencias sociales. Se entiende por rol de género al conjunto de actividades en las que hombres y mujeres participan con diferentes frecuencias. Los roles de género estructuran y orientan los individuos, puesto que rigen las interacciones a través de normas explícitas o implícitas, compartidas o impuestas, conscientes o inconscientes. Mientras que los estereotipos de género se basan en creencias sobre los rasgos psicológicos, características y actividades apropiadas para hombres y mujeres. Los

---

<sup>631</sup> JACOBS, R.L. & MCCLELLAND, D.C. (1994). "Moving up the corporate ladder: A longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men" en *Consulting Psychology Journal, Practice and Research*, 46 (1), pp. 32-41.

<sup>632</sup> FIERMAN, J. (1990). "Do women manage differently" en *Fortune*, vol. 17, N°. Diciembre, [pp. 71-74], p. 71. y también en STIVERS, C. (1993). *Gender images in public administration*. Londres: Sage Publications, p. 70.

<sup>633</sup> GIDDENS, A. (1991). *Modernity and self-identity*. Cambridge: Polity Press, p. 229.

roles de género son definidos por comportamientos mientras que los estereotipos de género son creencias y actitudes acerca de la masculinidad y feminidad<sup>634</sup>.

Ambos conceptos confluyen en un tercero: el rol estereotipado de género que se define como aquella creencia generalizada acerca de las características de los hombres y de las mujeres, del cual se derivan dos tipos de expectativas: la de rol de género y la creencia normativa. Las expectativas de rol de género son creencias compartidas sobre los atributos, funciones y conductas propias de hombres y de mujeres, mientras que las expectativas normativas son creencias acerca de los atributos, papeles y conductas a los que unos y otras deben atenerse de forma tipificada.

Durante el proceso de conocimiento humano, las personas, afirma Barberá Heredia<sup>635</sup>, construyen sistemas de creencias que categorizan los grupos sociales, por ejemplo, los varones y las mujeres, los jóvenes y los viejos o los habitantes de países desarrollados y los de países en vías de desarrollo. En la construcción de estas creencias estereotipadas suelen operar de manera bastante generalizada, dos fenómenos, como son la homogeneidad intragrupo, por un lado y la definición del grupo, por exclusión, con respecto al exogrupo. De este modo en los ejemplos anteriores vemos como la definición de lo que son las mujeres o las personas viejas, se plantean desde su oposición con otros grupos, los varones o los jóvenes. Al mismo tiempo, se desarrollan creencias esquemáticas que unifican a todas las personas que integran el grupo, como si todas las mujeres o todas las personas jóvenes tuvieran que comportarse según los mismos criterios. Dentro del marco de los roles estereotipados es la teoría del rol social formulada por Eagly<sup>636</sup> la más influyente en el resto de investigaciones, dadas las consecuencias teóricas y aplicadas que se han derivado de

---

<sup>634</sup> Los estereotipos de género no solo cumplen una función descriptiva sino también prescriptiva de lo que debe ser o sobre lo que debe hacerse. Tanto las creencias descriptivas como las normativas son fundamentales en la organización de los comportamientos de género, favoreciendo el desarrollo de la asertividad, el control o el liderazgo como propios de las conductas masculinas, mientras que la cooperación o la dependencia interpersonal son inherentes a las conductas femeninas. Si aplicamos, en particular, el sistema de construcción de creencias al desarrollo profesional, podemos decir que las personas desarrollan expectativas sociales sobre las características adecuadas a distintas actividades laborales y puestos de trabajo. EAGLY, A.H., WOOD, W. & DIEKMAN, A.B. (2000). "Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal" en *The developmental social psychology of gender*, T. Eckes & H.M. Trautner (Eds.). Mahwah: Erlbaum.; BARBERÁ HEREDIA, E.; RAMOS LÓPEZ, A. Y CANDELA AGULLÓ, C. (2011). *Op. cit.*

<sup>635</sup> BARBERÁ, E. Y RAMOS, A. (2004). "Liderazgo y discriminación de género" en *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), pp. 147-160.

<sup>636</sup> EAGLY, A.H. (1987). *Op. cit.*

ella, en relación al liderazgo de las mujeres frente al de los hombres<sup>637</sup>.

### 7.3.2 Teoría del rol de género

La teoría del rol de género fue enunciada por Eagly<sup>638</sup> en el año 1987 y otorga un papel central a los roles de género a partir de la división sexual del trabajo. Es sobre esta última, abordada anteriormente, sobre la que se establece una clasificación de género en función de la distinta valoración social que se le otorga a las tareas productivas y reproductivas del hombre y de la mujer respectivamente, fundamentando la definición de rol masculino y femenino.

La idea central de la teoría de Eagly es la llamada “*naturalización del fenómeno social*”, en virtud de la cual, el rol de género se reelabora psíquicamente como creencia de que son las leyes biológicas las que explican el desarrollo de comportamientos específicamente masculinos o femeninos. De este modo, los dictámenes asimétricos existentes en la organización patriarcal se transforman en creencias acerca de capacidades biológicas particulares, según las cuales los hombres están mejor dotados para liderar y mandar, mientras que las mujeres lo están para cuidar de los demás y obedecer. La teoría defiende, además, que el desempeño de un rol es lo que confiere características diferenciadas a las personas que lo ocupan, por lo que todas aquellas personas que desarrollen el mismo rol, independientemente de si son hombres o mujeres, deberían tener características similares y un tratamiento y consideración social similares.

---

<sup>637</sup> Eagly y Karau destacan las convergencias y divergencias entre la teoría de la congruencia de rol y las dos que resultan más próximas que son la “teoría de los prejuicios sociales contra las mujeres” y la “teoría del sexismo hostil y benevolente”. Con respecto a la primera, aunque ambos planteamientos teóricos coinciden en el hecho fundamental de que el techo de cristal se sostiene en el desarrollo de prejuicios contra las mujeres líderes, la diferencia fundamental estriba en que para ambas autoras los prejuicios sociales se dan en la medida en que hay una incompatibilidad entre el rol profesional concreto (en este caso actividades de dirección y liderazgo) y el rol femenino estereotipado de género. Por poner un ejemplo, si en lugar del liderazgo, actividad vinculada con los roles masculinos, se tratara de establecer previsiones respecto al trabajo de enfermero, de acuerdo con la teoría de la congruencia del rol podría ocurrir al contrario, es decir, que los prejuicios sociales se desarrollaran contra los varones por incongruencia de roles (profesional y de género). Por el contrario, la previsión que establece la teoría de los prejuicios sociales contra las mujeres es uniforme para cualquier profesión o actividad laboral, ya que los prejuicios van dirigidos, de manera genética contra las mujeres. Si la comparación se establece con respecto a la teoría del sexismo hostil y benevolente desarrollada por Glick y Fiske en el año 1996, mientras ambos autores solo toman en consideración los aspectos prescriptivos de los estereotipos de género, Eagly y Karau consideran que junto con las expectativas sociales de lo que debe hacerse, hay que tomar en consideración los componentes descriptivos, que son fundamentalmente para explicar la escasez de mujeres líderes. Véase los siguientes trabajos: EAGLY, A.H. & KARAU, S.J. (2002). “Role congruity theory of prejudice toward female leaders” en *Psychological Review*, 109(3), pp. 573-598.; y también GLICK, P. & FISKE, S. (1996). “The ambivalent sexism inventory: differentiating hostile and benevolent sexism” en *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, pp. 1323-1334.

<sup>638</sup> EAGLY, A.H. (1987). *Op. cit.*



En esta teoría se ha comprobado, además, cómo el sistema de creencias estereotipadas de género establece vínculos entre ser varón y desarrollar un perfil psicológico de rasgos masculinos o lo que es lo mismo de características agente/instrumentales; y ser mujer y desarrollar un perfil de feminidad o de valores comunal/expresivos. Como hemos apuntado, la teoría basa su división de roles y con ello los diferentes modos de ejercer el liderazgo los hombres y las mujeres, sobre la teoría de la división del trabajo, por lo que es fácil concluir que tanto hombres como mujeres presentan diferentes roles sociales, creados sobre las obligaciones familiares y las responsabilidades laborales. El contenido agéntico del rol de género masculino deriva del desempeño de los hombres de roles típicos en la sociedad y en la economía; y el contenido comunal de rol de género femenino procede del desempeño por parte de las mujeres del rol doméstico y de roles ocupados desproporcionadamente por ellas<sup>639</sup>.

Bajo este planteamiento teórico se espera que los hombres posean más cualidades agénticas o instrumentales que la mujer, lo que implica a su vez que sean independientes, dominantes, agresivos y competentes; mientras que de las mujeres se espera que posean atributos comunales/expresivos, lo cual implica que se les exija que sean amables, generosas, preocupadas por los demás y que expresen sus emociones.

Estas expectativas de rol, referidas a cualidades agénticas y comunales, provocarían que hombres y mujeres se especializaran, por tanto, en distintos aspectos: los hombres en controlar su ambiente y obtener resultados tangibles, como la financiación de la tarea, y las mujeres en aspectos orientados a las relaciones sociales de la interacción, como la preocupación por los sentimientos de los demás y la armonía del grupo<sup>640</sup>. Las personas no sólo desarrollarán expectativas diferenciadas de cómo habitualmente las mujeres y los varones se comportan sino también de cómo unas y otros deben comportarse, siendo claramente distintas las prescripciones sociales que se establecen para los hombres y para las mujeres. De acuerdo con los criterios generales de construcción de creencias, las características masculinas (instrumentales) y femeninas (expresivas) también se registrarán además, como polos opuestos entre sí a su vez que complementarios.

---

<sup>639</sup> CUADRADO, I. Y NAVA, M. (2000). *Op. cit.*

<sup>640</sup> CUADRADO, I. Y NAVA, M. (2000). *Op. cit.*

### 7.3.3 Teoría de la congruencia de rol de género

Con posterioridad a la teoría de rol social, Eagly y Karau<sup>641</sup> formulan en el año 2002, la teoría de la congruencia de rol de género, la cual postula el ajuste entre los roles característicos del liderazgo y el rol masculino, así como el desajuste entre liderazgo y rol de género femenino. En términos generales, las personas tienden a creer que para desempeñar y ocupar un puesto de liderazgo es necesario desplegar roles de carácter agéntico/instrumental relacionados directamente con el liderazgo masculino. Esta percepción ha hecho que muchas mujeres hayan decidido adoptar en el momento han tenido que ejercer el liderazgo, roles agénticos/instrumentales asimilados al liderazgo masculino en detrimento de los roles comunales/expresivos asignados al liderazgo de las mujeres. Tal decisión ha tenido como consecuencia la evaluación negativa de las mujeres por parte de sus iguales y subordinados, que al ejercer de este modo su liderazgo, han visto en ellas una traición al liderazgo femenino por entender que se han violado las normas esperadas y exigibles socialmente a la mujer en el ejercicio de su liderazgo. Habitualmente, los individuos tienden a reaccionar negativamente frente a mujeres dominantes que frente a hombres con similares características<sup>642</sup>.

De acuerdo con lo dicho, las mujeres líderes pueden llegar a ser evaluadas negativamente, como consecuencia del ejercicio del liderazgo, por dos tipos de prejuicios<sup>643</sup>: 1) prejuicios descriptivos referidos a que por el hecho de ser mujer se va a desempeñar mal el rol de líder, y 2) prejuicios prescriptivos, en alusión a la

---

<sup>641</sup> EAGLY, A.H. & KARAU, S.J. (2002). *Op. cit.*

<sup>642</sup> BUTLER, D & GEIS, F.L. (1990). "Nonverbal affect responses to male and female leaders: Implications for leadership evaluations" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, pp. 48-59.

<sup>643</sup> La teoría de Eagly y Karau del año 2002 como otras aportaciones teóricas y empíricas recientes insisten en la importancia de diversos factores situacionales y contextuales como condicionantes de la posible aparición de prejuicios sociales. En relación con la creencia de que las mujeres no desarrollan en la misma proporción que los hombres, capacidad de liderazgo (prejuicio descriptivo), se destacan como criterios moduladores los siguientes: 1) el ámbito de organización en el que se ejerce el liderazgo; 2) el área funcional dentro de la organización; 3) el nivel en el que se sitúa el rol de líder en la jerarquía organizacional; 4) el sexo del perceptor o subordinado; 5) los recursos cognitivos y el entorno cultural del perceptor; y 6) la proporción de hombres y mujeres líderes en la organización. Por lo que respecta a los prejuicios normativos, la mayor hostilidad social se da ante mujeres que desempeñan posiciones de liderazgo en roles no tradicionales, coincidiendo en esta valoración con otros autores que han formulado aportaciones similares desde diversos ámbitos de la psicología social. EAGLY, A.H. & KARAU, S. J. (2002). "Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders" en *Psychological Review*, 109 (3), pp. 573-598.; CUADRADO, I. (2004). *Op. cit.*; DULEWICZ, V., & HIGGS, M. (2005). "Assessing leadership styles and organizational context" en *Journal of Managerial Psychology*, 20(1/2), pp. 105-123.; LÓPEZ-ZAFRA, E., GARCÍA-RETAMERO, R. & EAGLY, A.H. (2009). "Congruencia de rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo" en *Revista de Psicología Social*, 24 (1), pp. 99-108.; MORALES, J.F. Y CUADRADO, I. (2004). "Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos" en *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), pp. 135-146.; GLICK, P. & FISKE, S.T. (2001). "An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications of gender inequality" en *American Psychologist*, 56 (2), pp. 109-118.; y también en O'LEARY V.E. & FLANAGAN, E.H. (2001). "Gender and leadership" en *Encyclopedia of gender*, J. Worell (Ed.). San Diego: Academic Press.

evaluación desfavorable de las mujeres que ejercen como líderes, al considerar este rol incompatible con la feminidad.

En ambos tipos de prejuicios existe incongruencia entre el rol de liderazgo y el rol social, ya sea porque no despliegan las características que comúnmente se aceptan en una mujer cuando va a desarrollar el rol de liderazgo o porque en el caso de que desplieguen los roles atribuidos al liderazgo, son consideradas poco femeninas, lo que dan lugar a actitudes negativas hacia las mujeres líderes y a considerar que no están cualificadas para el liderazgo. Las actitudes desfavorables emergen entonces, cuando éstas ocupan posiciones jerárquicas, ya que son evaluadas negativamente a partir de la incongruencia percibida por parte de los seguidores, entre las características típicas de su género y las requeridas para el ejercicio del liderazgo.

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. Las mujeres encuentran de este modo, obstáculos adicionales a los hombres para ser percibidas como líderes eficaces, 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.

Al grupo de las mujeres líderes se les considera que son objeto de prejuicio al ser comparadas con sus pares masculinos. Sin embargo, a los hombres líderes no parece afectarle la incongruencia del rol de género o al menos no tanto como a las mujeres. Los hombres son percibidos con las cualidades necesarias para convertirse en líderes, no así el grupo de las mujeres. Además se observa como los hombres no son peor evaluados cuando adoptan estilos de liderazgo estereotípicamente femeninos (democrático y orientado a las relaciones).

En este sentido Eagly *et al.*<sup>644</sup> explican este hecho señalando que los hombres no se enfrentan al conflicto al que se enfrentan las mujeres en su doble estatus como mujeres como líderes porque su liderazgo normalmente es percibido como legítimo,

---

<sup>644</sup> EAGLY, A.H., MAKHIJANI, M.G. & KLONSKY, B.G. (1992). "Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis" en *Psychological Bulletin*, 111 (1), pp. 3-22.

frente al de la mujer que es ejercido después de atenerse al sistema de cooptación<sup>645</sup>. Así es menos probable que se cuestione su desempeño y bajo ciertas condiciones obtendrán mejores evaluaciones que las mujeres líderes.

Una solución ante esta situación es comprobar cómo las mujeres, a la hora de ejercer el liderazgo, combinan atributos asociados al estereotipo masculino - asertividad, competencia control- con cualidades femeninas con el fin de lograr no ser rechazadas principalmente por sus pares varones<sup>646</sup> y también lograr de este modo que el ejercicio del liderazgo de la mujer venga dado de forma legítima y no bajo el sistema de cooptación al que anteriormente ya hemos hecho referencia<sup>647</sup>.

#### 7.4 Teorías sobre estereotipos de género

Una vez expuestas las dos teorías sobre las que se fundamentan la mayoría de los estudios surgidos en torno al estereotipo de género, abordamos a continuación en este punto los cinco análisis más importantes realizados en torno a esta cuestión por Eagly y su equipo de investigadores. Centraremos nuestra atención en estos cinco análisis que realizados por Eagly y sus colaboradores entre 1990 y 1995, relacionaron el género con cinco aspectos del liderazgo: estilos de liderazgos, emergencia de los líderes, evaluación de los líderes, motivación de los líderes para dirigir y eficacia de los líderes.

---

<sup>645</sup> Ver Valcárcel sobre el sistema de cooptación de las mujeres a la hora de acceder y ejercer el poder.

<sup>646</sup> Un estudio acerca de las teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino realizado por Lupano Perugini & Castro Solano, en el año 2008, hallaron resultados en los que se pudo comprobar cómo a los prototipos masculinos de liderazgo se les suele relacionar con características como la capacidad de conducción y el logro de resultados obtenidos. En cambio, los prototipos femeninos eran asociados con atributos tales como la protección y la consecución de beneficios sociales, características que se corresponden con rasgos típicamente asociados al género femenino. Asimismo, los participantes en dicho estudio consideraron que las mujeres líderes también despliegan características como la firmeza y la habilidad para superar obstáculos, las cuales son asociadas por lo general al género masculino. Dichos resultados dieron cuenta de la necesidad de combinar atributos de ambos géneros para consolidar un liderazgo femenino efectivo. Los varones, en cambio, no presentaban incongruencia entre ambos roles, por lo cual se veían ampliamente favorecidos para ocupar los puestos más altos en la cúspide jerárquica. En LUPANO PERUGINI, M<sup>a</sup>.L. Y CASTRO SOLANO, A. (2011). *Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Un instrumento para su evaluación*. Argentina: Universidad de Palermo, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, SUMMA PSICOLÓGICA UST, vol. 8, n° 2, pp. 19-29.

<sup>647</sup> Los resultados obtenidos en el meta-análisis sobre género y evaluación de los líderes (Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992) las mujeres líderes se evalúan más desfavorablemente que los hombres líderes porque las expectativas de las personas sobre las conductas apropiadas de los líderes encajan mejor con sus expectativas sobre los hombres -agénticas- que con sus expectativas sobre las mujeres -comunales-. Añaden que esta devaluación ocurre porque la conducta de las mujeres se considera más extrema que la de los hombres debido a que las conductas de liderazgo de las mujeres discrepan bastante de los estereotipos que tienen las personas sobre las mujeres. Véase los trabajos de CUADRADO, I. Y NAVAS, M. (2000). "La técnica de meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: Resultados y implicaciones" en *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53 (2), pp. 303-317.; y también en EAGLY, A.H., MAKHIJANI, M.G. & KLONSKY, B.G. (1992). *Op. cit.*

### **7.4.1 Estudio de género y estilos de liderazgo**

Este estudio realizado por Eagly y Johnson<sup>648</sup> en el año 1990 -con una muestra original de 162 estudios- logró sintetizar la investigación sobre estilos de liderazgo en hombres y mujeres y descubrir las posibles diferencias de estilo de dirección en función del género. El estudio mostró que existen diferencias entre hombres y mujeres con un tipo de liderazgo enfocado hacia la tarea frente al liderazgo enfocado hacia las relaciones; así como también existen diferencias entre el liderazgo democrático frente al autocrático. Este estudio determinó que los hombres son los que muestran una preferencia mayor por el ejercicio de un liderazgo orientado hacia la consecución de objetivos y de estilo autocrático; mientras que las mujeres prefieren un estilo de liderazgo más orientado a las relaciones y de estilo democrático.

Sin embargo, de los estudios organizacionales no surgieron diferencias entre hombres y mujeres en el estilo de liderazgo enfocado hacia las tareas frente al liderazgo orientado hacia las relaciones, aunque sí en el estilo democrático frente al autocrático. También se pudo comprobar cómo los líderes de cada sexo enfatizaban el logro de la tarea cuando ocupaban un rol considerado congruente o afín a su género y además se acentuaba una tendencia clara en las mujeres a ejercer un liderazgo fundamentado en las relaciones y con un carácter más democrático, que se debilitaba frente a una situación dominada por hombres.

### **7.4.2 Estudios de género y emergencia del líder**

Este estudio realizado por Eagly y Karau<sup>649</sup> en el año 1991 tuvo como objetivo sintetizar la investigación sobre emergencia de líderes hombres y mujeres en un grupo sin líder y circunstancias determinadas, y descubrir las posibles diferencias en función del género. El meta-análisis de Eagly y Karau sobre la emergencia de los hombres y mujeres líderes en grupos inicialmente sin líder determinó que tanto en estudios de laboratorio como de campo, los hombres emergieron como líderes en mayor grado de lo que lo hicieron las mujeres. Los autores observaron que cuanto mayor interacción se producía entre los individuos antes de evaluar el liderazgo, más débil era la tendencia

---

<sup>648</sup> EAGLY, A.H. & JOHNSON, B.T. (1990). "Gender and leadership style: A meta-analysis" en *Psychological Bulletin*, 108, pp. 223-256.

<sup>649</sup> El análisis realizado por Eagly y Karau tomó una muestra de 58 estudios, aunque algunos fueron subdivididos por distintas razones, dando lugar a 75 unidades, de las cuales 46 eran estudios completos y 29 eran partes subdivididas de estudios. El trabajo se puede encontrar en EAGLY, A.H. & KARAU, S.J. (1991). "Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, pp. 685-710.

de los hombres a emerger como líderes; además, se pudo comprobar como la tendencia de los hombres a convertirse en líderes disminuye cuando las tareas requerían una interacción social compleja y según una tipificación de género de la tarea, cuando el grupo se clasificaba como femenina por los investigadores que realizaban el estudio, disminuía la tendencia a que emergieran líderes hombres. Asimismo, según la distribución de los sexos dentro de los grupos, la tendencia de los hombres a dirigir era más débil en los grupos con la mayoría de las mujeres o de hombres que en los grupos con igual número de hombres que de mujeres. Finalmente, el tamaño del grupo también era determinante de tal modo que la tendencia de los hombres a emerger como líderes predominaba en los grupos pequeños.

### **7.4.3 Estudios de género y evaluación de los líderes**

El estudio realizado por Eagly, Makhijani y Klonsky<sup>650</sup> en el año 1992 tuvo como objetivo sintetizar la investigación sobre la evaluación de líderes hombres y mujeres y descubrir posibles diferencias en función del género. Se comprobó que las mujeres son peor evaluadas que los hombres cuando exhiben estilos de liderazgo estereotípicamente masculinos, particularmente cuando este estilo es autocrático y no participativo; sin embargo, los hombres no son peor evaluados que las mujeres cuando desempeñan el liderazgo en estilos estereotípicamente femeninos. Además, los hombres fueron mejor evaluados que las mujeres cuando estos desempeñaron roles ocupados principalmente por hombres frente a una evaluación peor cuando desarrollaban roles ocupados igualmente por ambos sexos o donde la distribución de sexos no estaba clara. Finalmente, determinaron que mientras que las mujeres subordinadas no mostraron sesgos de género, en las evaluaciones de hombres y mujeres líderes, los hombres subordinados mostraban una mayor tendencia que las mujeres a devaluar a las mujeres líderes.

---

<sup>650</sup> El estudio de Eagly, Makhijani y Klonsky se realizó sobre 61 estudios que produjeron 147 unidades de las cuales 15 eran estudios completos y 132 eran partes subdivididas de los estudios. El trabajo se puede consultar en EAGLY, A.H., MAKHIJANI, M.G. & KLONSKY, B.G. (1992). *Op. cit.*

#### **7.4.4 Estudios de género y motivación para dirigir**

El estudio que Eagly, Karau, Miner y Johnson<sup>651</sup> realizaron en el año 1994 sobre 35 estudios comparó la motivación de hombres y mujeres para dirigir en organizaciones jerárquicas frente a otro tipo de organizaciones como las profesionales, de tarea y de grupo. Esta evaluación se desarrolló a través de la medida proyectiva denominada “Miner Sentence Completion Scale” (MSCS) y sirvió para comprobar si existen diferencias en la motivación de hombres y mujeres a la hora de dirigir. Los resultados del meta-análisis sobre género y motivación para dirigir determinaron, según sus autores por qué los roles directivos o de liderazgo han estado tradicionalmente definidos de forma esencialmente masculina, en el sentido de que la mayoría de las cualidades requeridas en este tipo de roles son estereotípicamente masculinas.

De este modo, las expectativas de las personas sobre las conductas que son apropiadas para un líder están relacionadas más estrechamente con las expectativas que mantienen sobre los hombres que con las que mantienen sobre las mujeres. Esta sería la causa de que las mujeres estén menos motivadas que los hombres a satisfacer los requisitos incorporados en la definición clásica de rol directivo, ya que desde la teoría del rol de género, se asume que las personas están motivadas a comprometerse en actividades congruentes con sus roles de género definidos culturalmente. No obstante, el rol directivo incluye también algunas cualidades estereotípicamente femeninas y esto es lo que provocó que las mujeres obtuvieran mayores puntuaciones en las escalas que enfatizan estas cualidades.

#### **7.4.5 Estudios de género y eficacia de los líderes**

Los estudios realizados por Eagly, Karau y Makhijani en el año 1995 los realizaron sobre 87 estudios aunque algunos de ellos se subdividieron dando lugar a 96 estudios. El objetivo del meta-análisis era sintetizar la investigación sobre la eficacia de hombres y mujeres que ocupan roles directivos y de liderazgo, y descubrir las posibles diferencias en eficacia en función del género<sup>652</sup>.

---

<sup>651</sup> La investigación se puede consultar en la siguiente referencia EAGLY, A.H., KARAU, S.J., MINER, J.B. & JOHNSON, B.T. (1994). “Gender and Motivation to Manage in hierarchic organizations: A Meta-analysis” en *Leadership Quarterly*, 5, 2, pp. 135-159.

<sup>652</sup> En los diferentes estudios incluidos en el meta-análisis, la eficacia se considera como un resultado de la conducta del líder, más que como un tipo particular de conducta. Se define como la facilitación de los líderes de un grupo -o la capacidad de la organización- para lograr sus metas y ha sido evaluada a través de medidas subjetivas y medidas objetivas de eficacia. Las primeras estimaciones de desempeño de los líderes y estimaciones de la

Los resultados mostraron que hombres y mujeres no difieren en general en su eficacia como líderes. No obstante se identifican una serie de condiciones bajo las cuales a los hombres líderes les va mejor que a las mujeres líderes. En general los líderes de cada sexo eran particularmente eficaces en un rol de liderazgo considerado congruente con su género. Así, los hombres líderes eran más eficaces que las mujeres líderes en roles definidos en términos relativamente masculinos (aquellos que exigían habilidades de tarea: dirigir y controlar a otras personas), mientras que las mujeres líderes eran más eficaces que los hombres líderes en roles definidos en términos relativamente femeninos (aquellos que exigían habilidades interpersonales, cooperar y llevarse bien con otras personas). Además, los hombres líderes tendían a ser más eficaces que las mujeres líderes cuando el rol estaba especialmente dominado por hombres y asociado a subordinados hombres. En la medida en que los subordinados de los líderes eran hombres, el rol era evaluado como más afín al hombre. Asimismo, las organizaciones de negocios, educación y servicios sociales o gubernamentales, mostraban el patrón inverso: una débil tendencia a mayor eficacia de las mujeres en comparación con los hombres líderes mientras que los hombres son más eficaces que las mujeres en posiciones de primer nivel en las organizaciones. Las mujeres son más eficaces que sus compañeros hombres en las posiciones de segundo nivel de las organizaciones. Finalmente, cuando existe un mayor número de hombres entre los evaluadores, los hombres líderes obtienen mejores evaluaciones de eficacia que las mujeres; sin embargo, las mujeres como evaluadoras no favorecen a un sexo sobre otro.

Esta teoría de la congruencia de rol de género enunciada por Eagly y Karau reconoce implícitamente la existencia de cambios importantes en las organizaciones empresariales y en consonancia con tales transformaciones, plantea una nueva visión del liderazgo situando la evolución hacia un liderazgo andrógino, en las organizaciones y en el sistema político, que se atiene a los perfiles ideales demandados por las empresas a los líderes y personal directivos de equipos. Este perfil del liderazgo andrógino es el resultado de combinar los rasgos dominantes característicos tanto del liderazgo femenino como del masculino, lo cual sitúa una nueva línea de investigación sobre el liderazgo en la que se aglutinará lo mejor de cada uno de ellos.

---

satisfacción de los subordinados con los líderes mientras que las segundas son medidas de productividad organizacionales y grupal. El estudio queda recogido en el documento siguiente: EAGLY, A.H., KARAU, S.J. & MAKHJANI, M.G. (1995). "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-analysis" en *Psychological Bulletin*, 117, 1, pp. 125-145.



## 7.5 *Rebatiendo a Eagly: Teoría de Hoffman y Hurst*

El planteamiento de Eagly *et al.* sugiere que los estereotipos de género proceden de la observación de hombres y mujeres en diferentes roles sociales. Estos roles confieren a sus ocupantes diferentes rasgos de conducta y personalidad. Ellos proponen y comprueban a través de dos experimentos, que los estereotipos de género surgen con un intento de racionalizar, justificar o explicar la división sexual del trabajo. Según Hoffman y Hurst<sup>653</sup> la desigual participación de hombres y mujeres en distintos roles es un hecho social tan significativo, que las personas e incluso las culturas necesitan explicarlo, justificarlo o racionalizarlo. Y probablemente la razón más poderosa que permita explicarlo es la simple suposición de que existen diferencias inherentes entre hombres y mujeres que llevan a que cada sexo encaje mejor en su rol tradicional. En definitiva, la hipótesis de la racionalización sugiere que los estereotipos surgen en respuesta a una división sexual del trabajo y sirven para racionalizarla. Los autores defienden que las personas creen que hay diferencias inherentes entre hombres y mujeres que predisponen a los sexos a desarrollar personalidades distintas. Aunque también reconocen que la educación y otros factores pueden aumentar esas tendencias, suprimirlas o incluso invertirlas en casos excepcionales.

La formulación de Hoffman y Hurst es una crítica a los planteamientos de Eagly sobre la formación de los estereotipos de género a partir de la observación directa de las personas en el desempeño de sus roles. Según sus autores, la hipótesis de la racionalización evita dos problemas importantes de la teoría de Eagly. Por una parte, predice y explica el hecho de que los estereotipos se apliquen a los dos sexos en general, incluyendo a los niños, y no solo a las personas que ocupan roles masculinos y femeninos tradicionales. Por otro parte, explica cómo los atributos que se consideran deseables para los ocupantes de los roles masculinos y femeninos tradicionales llegan a asociarse con hombres y mujeres en general. Las personas asumen que los sexos inherentemente difieren en esos atributos. Esto ocurre porque las personas racionalizan la división sexual del trabajo. Podríamos decir que para poder justificar la división sexual tradicional del trabajo o más concretamente las diferencias en estatus y roles, las personas incurrimos en una especie de error fundamental de la atribución al explicar esas diferencias por disposiciones internas y estables: diferencias entre

---

<sup>653</sup> HOFFMAN, C. & HURST, N. (1990). "Gender stereotypes: Perception or rationalization?" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, pp. 197-208.

hombres y mujeres en rasgos de personalidad y capacidades que justifican el que ocupen roles distintos. De esta manera los estereotipos de género cumplen, según Hoffman y Hurst una importante función cultural. Aunque sus autores no lo hacen, la aplicación de la hipótesis de la racionalización a los resultados obtenidos en los meta-análisis sobre género y liderazgo permitiría llegar a explicaciones diferentes a las que propone Eagly.

Además de la teoría de Hoffman y Hurst, otro investigador, Kanter<sup>654</sup>, también rebate los estudios de Eagly al considerar que las mujeres y los hombres que son equivalentes en estatus y poder, se comportan de modo similar porque las aparentes diferencias sexuales en la conducta de los líderes son en realidad producto de las diferentes posiciones estructurales de los sexos dentro de las organizaciones. La causa de la existencia de diferencias de género reside en que las mujeres normalmente ocupan posiciones de poco poder y en las que retienen pocas oportunidades de avanzar, de modo que se comportan de una forma que reflejan su falta de poder. Desde la perspectiva estructural los roles organizaciones anulan los efectos de los roles de género de modo que hombres y mujeres que ocupen el mismo rol y no difieran en otros atributos relevantes -como por ejemplo la experiencia en ese tipo de roles- no deberían mostrar diferencias en su desempeño.

Finalmente, el propio Eagly enuncia una nueva reflexión en torno a los roles en la que desde la perspectiva de la selección diferencial<sup>655</sup> se atribuye una mayor competencia a las mujeres líderes porque presumiblemente están sometidas a criterios de selección más estrictos que los hombres. Según esta perspectiva, las mujeres deben ser más eficaces que los hombres, especialmente cuando están intentando ascender a posiciones de liderazgo ya que tienen que superar muchas más barreras que los hombres para conseguir acceder al poder.

## 7.6 *Enfoque organizacional del liderazgo*

La visión del liderazgo desde el punto de vista de la congruencia e incongruencia de rol dio paso de forma paralela a la evolución del concepto de liderazgo y de la sociedad, a los estudios en torno al liderazgo en las organizaciones. La necesidad en las organizaciones de conocer e ir actualizando, por un lado, cuales son las

---

<sup>654</sup> KANTER, R.M. (1977). *Men and women of the Corporation*. Nueva York: Basic Books.

<sup>655</sup> EAGLY, A.H., KARAU, S.J. & MAKHJANI, M.G. (1995). *Op. cit.*

necesidades que tienen las mismas y por otro, tratar de adecuar las características de los individuos a tales exigencias, hicieron que estos estudios se orientaran a dar respuesta a los criterios de oferta y demanda a los que estas entidades están sometidas.

La búsqueda de conciliación entre oferta (lo que ofrecen las personas) y demanda (lo que requiere la organización), respecto de las actividades directivas ha llevado a analizar tanto los perfiles de liderazgo y estilos de dirección requeridos por las empresas como el ajuste de los roles de género masculino y femenino a dichos perfiles, relacionando los dos estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional y transaccional<sup>656</sup> con el liderazgo masculino y el femenino.

### 7.6.1 Liderazgo transaccional y transformacional

Como hemos visto en el primer capítulo de la segunda parte del presente trabajo, los conceptos de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional fueron introducidos por Burns<sup>657</sup> en su estudio realizado en el año 1978 sobre liderazgo. De manera muy breve -puesto que lo vamos a recordar en mayor medida en líneas posteriores- Burns definió a los líderes transformacionales como aquellos que consiguen cambios importantes en sus seguidores y elevan su moral y motivación a través de su influencia personal; y definió a los líderes transaccionales como aquellos que basan su influencia en el intercambio de recompensas con las personas a su cargo. Posteriormente como también hemos abordado, el estudio de Burns fue retomado por Bass<sup>658</sup> quien lo amplió y mejoró a través de la herramienta de medición: Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)<sup>659</sup>. Desde entonces tanto el liderazgo transaccional como el

---

<sup>656</sup> BASS, B.M. (1998). "Transformational and transactional leadership of men and women" en *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*, B.M. Bass. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.; y en BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1990). *Transformational leadership development*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.

<sup>657</sup> BURNS, J.M. (1978). *Op. cit.*

<sup>658</sup> BASS, B.M. (1985). *Op. cit.*

<sup>659</sup> Aunque no exento de problemas, el propio Bass en el año 1999 reconoce que las numerosas investigaciones realizadas con este instrumento vienen a confirmar las principales hipótesis del modelo: el liderazgo transformacional, sobre todo su factor *carisma*, correlaciona de forma muy positiva con la eficacia y la satisfacción en los equipos de trabajo. El factor *recompensa contingente* del liderazgo transaccional también correlaciona de forma positiva con eficacia y satisfacción, aunque de forma menor. La *dirección por excepción* tiene pocos efectos sobre la satisfacción y el rendimiento. A partir del estudio de Hater y Bass, las versiones del MLQ distinguen dos formas de dirección por excepción: *activa* (el líder interviene antes de que ocurra un problema) y *pasiva* (el líder interviene cuando ya ha ocurrido el problema). El meta-análisis realizado por Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996) a partir de 39 estudios que utilizaron el MLQ, considerando como variables moderadoras el tipo de organización (pública o privada), el nivel del líder en la organización (alto o bajo) y la forma de medir la eficacia (percepciones de los subordinados vs. medidas proporcionadas por la organización) muestra que, en contra de lo esperado, el liderazgo transformacional se da en mayor medida en organizaciones públicas y entre los líderes de

liderazgo transformacional se han convertido en dos de los principales objetos de estudio en las ciencias sociales y politológicas, siendo este último, el liderazgo transformacional, uno de los principales paradigmas dentro del campo de la investigación del liderazgo.

Como hemos podido destacar en este mismo trabajo, el liderazgo transaccional<sup>660</sup> es aquel en el que la relación entre el líder y los demás miembros del equipo se establece como una transacción entre quien decide los objetivos a conseguir y los medios para alcanzarlos, el líder, y quienes deben ejecutar las órdenes encomendadas<sup>661</sup>, los miembros del equipo.

Este tipo de liderazgo queda definido como un intercambio coste-beneficio o de recompensas entre el líder y el subordinado que enfatiza los aspectos impersonales del desempeño al no producirse una identificación de los seguidores o miembros del grupo ni con el líder ni con los objetivos que la organización debe finalmente alcanzar. El equipo que sigue al líder en este tipo de liderazgo, no goza de autonomía de acción ni de decisión porque su acción obedece siempre al mandato y a la dirección del líder, de tal modo que los individuos solo se limitan a obedecer y en ningún caso a implicarse y sentirse parte del proyecto organizacional. El liderazgo transaccional viene fundamentado por el esfuerzo para lograr y cumplir el objetivo marcado por el líder y parte de una definición clara de tareas y de objetivos a alcanzar. De este modo, el líder ejerce un control sobre el equipo de seguidores, muy cercano, para determinar el buen desarrollo y cumplimiento de los objetivos establecidos y si estos no se cumplen, el líder adopta medidas correctivas para que el logro de pueda hacer efectivo.

La actitud del líder en este tipo de liderazgo es la de un individuo que motiva la acción de sus subordinados de acuerdo a su interés individual y que supervisa la

---

nivel más bajo. Asimismo, las relaciones entre liderazgo transformacional y eficacia son mayores en las organizaciones públicas cuando el rendimiento es evaluado a partir de las percepciones de los empleados. Por su parte, el *laissez-faire* correlaciona negativamente con ambas variables. Estos resultados han sido obtenidos en distintos países, utilizando diversas organizaciones y tipos de líderes, y también se han confirmado en nuestro país. Véase, por ejemplo, los siguientes trabajos: LOWE, K.B., KROECK, K.G. & SIVASUBRAMANIAN, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literatura" en *The Leadership Quarterly*, 7 (3), pp. 385-425.; MOLERO, F. Y MORALES, J.F. (1993). "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional" en *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, L. Munduate, & M. Barón (Comps.). Madrid: Eudema, pp. 59-65.

<sup>660</sup> Según Bass y Avolio el liderazgo transaccional está compuesto por los factores de *recompensa contingente* y *dirección por excepción*. El primero hace referencia a todas aquellas conductas a través de las cuales los líderes recompensan a los subordinados por la labor bien hecha, especificando claramente las recompensas que recibirán por cada trabajo. El factor *dirección por excepción* se refiere a aquellos líderes que intervienen solamente cuando las cosas van mal para reprender o castigar a sus subordinados. Véase en el trabajo de BASS, B.M. (1985). *Op. cit.*

<sup>661</sup> MORALES, J.F. Y MOLERO, F. (1995). "Leadership in two types of healthcare organizations" en *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties*, J.M. Peiró, F. Prieto, J.L. Meliá y O. Luque (Eds.). East Sussex: Taylor and Francis, pp. 209-221.

consecución de los objetivos por interés propio, interviniendo con medidas correctoras, solamente cuando surgen problemas que impiden lograr alcanzarlos. Se trata de un liderazgo en el que el líder basa su poder en la autoridad, la cual proviene de la posición jerárquica en la que se ubica respecto a sus subordinados así como en el respeto de las normas y la tradición. Este tipo de liderazgo -si recordamos los estereotipos que habitualmente se le han atribuido al hombre (autoridad, liderazgo autocrático, agresividad, consecución de la meta o tarea)- se correlacionaría -como así lo han intentado estudiar los investigadores- con el liderazgo de características agénticas/instrumentales del género masculino siendo habitualmente apto para el desarrollo y evolución de la organización en un periodo de tiempo largo y en entornos poco turbulentos.

Por lo que respecta al liderazgo transformacional<sup>662</sup> acuñado por Burns y desarrollado en profundidad por Bass supone un cambio organizacional, al introducir -a través de este tipo de liderazgo- aspectos relacionados con la idea de lograr un liderazgo eficaz y productivo mediante:

- la transmisión de nuevos valores y metas a los miembros de la organización;
- induciéndoles a los seguidores a hacer propio el futuro de la organización;
- y comprometiéndoles en la consecución de unos objetivos mayores, más allá de los resultados cuantificados.

Como hemos podido ver anteriormente, se trata de un liderazgo en el que los líderes son pro-activos, se involucran en el logro a alcanzar y se muestran sensibilizados con la idea de que exista un buen ambiente entre los miembros de su equipo para que entre todos, se logre el objetivo establecido. Los líderes transformacionales son líderes que incrementan el nivel de rendimiento de los miembros del grupo y con ello, de la

---

<sup>662</sup> Según Bass y Avolio en el año 1985 destacaron a través de sus investigaciones que se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional y dos de liderazgo transaccional. El primero y más importante de los factores transformacionales es el *carisma*, al que en los últimos años se viene denominando *influencia idealizada*. Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores. El segundo factor es inspiración o motivación inspiracional, que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión. El tercer factor transformacional es la *estimulación intelectual* o capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora, y finalmente, el cuarto factor es el de *consideración individualizada* que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante. Véase los trabajos de AVOLIO, B.J. & BASS, B.M. (1991). *The full range leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton: NY.; BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1994). *Op. cit.*; y también en BASS, B.M. (1999). "Two decades of research and development in transformational leadership" en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, pp. 9-32.

organización y promueven el desarrollo personal de los miembros, procurando siempre el bienestar laboral de los individuos y facilitándoles cualquier acción necesaria o elementos oportunos para poder alcanzar una idónea adaptación a las nuevas tareas y roles demandados.

En el liderazgo transformacional los individuos fundamentan su ejercicio del poder en las relaciones entre ellos y los miembros del grupo, siendo uno de los objetivos más importantes para el éxito de su liderazgo que el grupo y los miembros que lo integran sientan confianza, admiración y lealtad hacia el líder y entre los propios miembros de la organización.

Con estos planteamientos se logra transmitir al personal subordinado, la importancia y el valor de una buena relación entre los miembros del equipo, para lograr los resultados establecidos en las tareas pautadas. Son, además, líderes que se caracterizan por estimular intelectualmente al personal y por prestar atención a las diferencias individuales entre las personas<sup>663</sup> a la vez que se muestran flexibles para adaptarse al constante cambio que pueda existir, tanto en el contexto donde se imbrica el grupo como dentro del propio grupo. También son individuos-líderes que se preocupan por la conciencia de sus subordinados, y su ejercicio del liderazgo les hace capaces de obtener un compromiso con sus subordinados y una empatía, suficiente para lograr los objetivos esperados.

Tales particularidades en el liderazgo transformacional hacen que nos encontremos ante buenos gestores capaces de optimizar los recursos de los que disponen, fomentando e incentivando la innovación en la organización así como la capacidad de iniciativa<sup>664</sup> entre los miembros del grupo. Son perfiles de líderes con la suficiente experiencia y sensibilidad organizacional y social, como para identificar los cambios que puedan sobrevenir en la organización y el contexto en el que ésta se desarrolla y desarrolla sus objetivos, suficientemente preparados para diseñar las acciones pertinentes para afrontar dichos cambios de forma efectiva<sup>665</sup>.

En el liderazgo transformacional el individuo que ejerce el liderazgo logra la adhesión de los subordinados a sus objetivos no porque el líder hace uso de su posición jerárquica y por tanto de la autoridad que le viene dada por ella sino porque

---

<sup>663</sup> YAMMARINO, F.J. & BASS, B.M. (1990). "Transformational leadership and multiple levels of analysis" en *Human Relations*, 43, pp. 975-995.

<sup>664</sup> MOLERO, F. Y MORALES, J.F. (1993). *Op. cit.*

<sup>665</sup> BASS, B.M. (1985). *Op. cit.*

logra la confianza, la admiración, la lealtad y el respeto hacia él a través de su modo de ejercer el poder. A través de su liderazgo logra que los seguidores se hagan conscientes de la importancia de los objetivos y de los resultados; les induce también a trascender sus acciones en busca que un logro mayor; y activa las necesidades de orden superior, por ejemplo el de la auto-realización aunque se encuentre en una posición de subordinación, elevando las aspiraciones de los individuos uno o varios niveles por encima de la pirámide de necesidades<sup>666</sup>.

En este liderazgo se promueve al seguidor a la auto-exigencia, lo que conlleva la motivación para que los miembros del grupo siempre estén mejorando sus conocimientos y habilidades. Además, el líder transformacional inspira a los seguidores a alcanzar sus intereses y los del grupo y les induce a la superación. También promueve la identificación con el líder, la organización y los objetivos, lo que hace que surja una relación de confianza mutua y positiva para todas las partes: la del líder, la del grupo y los intereses personales de cada uno de los individuos.

Frente al liderazgo transaccional el liderazgo transformacional desarrolla a los seguidores o al grupo a partir de la estrategia del líder, otorgándoles una autonomía y autocontrol que hace que el líder no se convierta en un vigilante del grupo para que este realice correcta y eficazmente su tarea. La acción del líder queda siempre enfocada hacia la pro-actividad de los seguidores, de tal modo que sean ellos los que toman la iniciativa para lograr el objetivo, resolver problemas y encontrar nuevas perspectivas con las que mejorar los objetivos de la organización.

Al hablar de un liderazgo transformacional lo estamos haciendo de un tipo de liderazgo que podría ser considerado como la excelencia del liderazgo transaccional, a la vez que lo estamos haciendo de un liderazgo que quedaría muy correlacionado con el liderazgo desarrollado bajo las características estereotípicas asignadas al género femenino. Una correlación con los rasgos expresivos/comunales, fundamentados - como hemos visto con anterioridad- en el comportamiento relacional entre iguales, y basado en un liderazgo entre y de personas, donde por encima de la tarea lo que importa es la buena relación de los miembros de la organización, entre ellos, y de ellos con el líder.

Con toda probabilidad, al hablar del liderazgo transformacional incluso de esta correlación entre el liderazgo femenino y el transformacional estamos situándonos

---

<sup>666</sup> Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

ante un liderazgo que puede resultar el adecuado en periodos de cambios y turbulencias socio-económicas como las actuales, dado que la adaptación del líder a las nuevas situaciones y su capacidad de reacción ante ellas, así como la capacidad para gestionar grupos en condiciones inestables como las contemporáneas, convierten a este tipo de liderazgo -con toda probabilidad- en el idóneo para ser ejercido y desarrollado en tiempo de desequilibrios en todos los ámbitos: social, económico, cultural, de valores entre otros.

### **7.6.2 Liderazgo transaccional y liderazgo masculino vs liderazgo transformacional y liderazgo femenino**

La investigación desarrollada en torno al liderazgo transformacional y transaccional no solo ha tratado de comprobar la fiabilidad y validez del instrumento de medición o sus efectos sobre la eficacia y satisfacción sino que se ha extendido más allá y ha tratado de averiguar si hombres y mujeres difieren en la adopción de estos estilos de liderazgo.

Estos estudios han puesto de manifiesto que la relación del liderazgo transformacional y transaccional con el género es bastante compleja. Aunque los resultados de estos estudios son un tanto contradictorios<sup>667</sup> -algunos muestran que las mujeres son consistentemente más transformacionales que los hombres<sup>668</sup>, otros no encuentran este tipo de diferencias<sup>669</sup> o al menos no lo hacen de forma consistente<sup>670</sup>- las investigaciones han relacionado el estilo transaccional con los estereotipos y roles masculinos, mientras que las características del estilo transformacional presentan

---

<sup>667</sup> BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1994). "Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers" en *Human Resource Management*, vol. 33, nº 4, pp. 549-560.; LÓPEZ-ZAFRA, E. Y DE OLMOS, S.M. (1999). "Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos" en *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9, 3, pp. 53-71.; ROSENER, J.B. (1990). "Ways women lead" en *Harvard Business Review*, 68 (November-December), pp. 119-125.

<sup>668</sup> BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1994). *Op. cit.*; BASS, B.M., AVOLIO, B.J. & ATWATER, L. (1996). "The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women" en *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), pp. 5-34.; BASS, B.M. (1998). *Op. cit.*, pp.72-79.; ROSENER, J.B. (1990). *Op. cit.*; DRUSKAT, V. (1994). "Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church" en *Leadership Quarterly*, 5, 2, pp. 99-119. Un ajustado planteamiento lo encontramos en CUADRADO, I. Y MOLERO, F. (2002). "Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles" en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 18, nº 1., pp. 39-55.

<sup>669</sup> KOMIVES, S.R. (1991). "Gender Differences In The Relationship Of Hall Director's Transformational And Transactional Leadership And Achieving Styles" en *Journal of College Student Development*, vol. 32, pp. 155-165.; MAHER, K.J. (1997). "Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership" en *Sex Roles*, vol. 37, 3/4, pp. 209-225.; LÓPEZ-ZAFRA, E. Y DE OLMOS, S.M. (1999). *Op. cit.* Obras de referencia que también son citadas en CUADRADO, I. Y MOLERO, F. (2002). *Op. cit.*

<sup>670</sup> LÓPEZ-ZAFRA, E. Y MORALES, J.F. (1998). "La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género" en *Boletín de Psicología*, 60, pp. 15-25.



mayor correspondencia con los roles estereotipados femeninos.

Por lo que respecta a aquellos estudios que consideran que el liderazgo transformacional queda correlacionado con el liderazgo femenino mientras que el transaccional queda correlacionado con el liderazgo masculino, uno de los primeros estudios que se realizaron para estudiar la existencia o no de estas diferencias lo encontramos en Judy Rosener, profesora e investigadora de la Universidad de California, quien en el año 1990 evaluó con hombres y mujeres líderes su propio estilo de liderazgo.

La autora concluyó en su trabajo que las mujeres líderes se describían a sí mismas aludiendo a una serie de características propias del liderazgo transformacional, mientras que los líderes hombres describían su estilo de liderazgo en términos de transacciones o intercambios con sus subordinados, liderazgo transaccional. El estudio de Rosener comprobó también que las mujeres líderes expresan este tipo de liderazgo cuando el contexto organizacional lo permite, es decir, en organizaciones en las que existe una cultura creada por las propias mujeres, acorde con sus habilidades<sup>671</sup>. En la misma línea de investigación y resultados, podemos destacar el estudio realizado por Vanessa Druskat<sup>672</sup>, en el cual 6.359 hombres y mujeres pertenecientes a órdenes religiosas católicas evaluaron a sus superiores inmediatos mediante el MLQ. Este estudio también concluyó que a las mujeres se les atribuían más conductas de liderazgo transformacional y a los hombres más conductas de liderazgo transaccional.

Tanto Rosener como Druskat coincidieron en observar cómo el contexto en el que se ejerce el liderazgo resulta en ocasiones determinante para las condiciones en las que se desarrolla el mismo, de tal modo que el liderazgo transformacional por parte de las mujeres era desarrollado de forma diferente según se encontraran en una organización de estilo tradicional o de estilo no-tradicional o más liberal.

En el caso del ejercicio del liderazgo transformacional por parte de una mujer en el marco de una organización tradicional, el liderazgo era menos visible y eficaz dada la burocracia, rigidez y el marcado acento masculino del sistema, lo que hacía que las mujeres tuvieran que adaptarse a las normas y expectativas masculinas dominantes en este tipo de organizaciones. Mientras que en una organización no-tradicional dicho liderazgo transformacional desarrollado por las mujeres era más visible, auténtico, acorde y fiel al estilo de liderazgo de la mujer.

---

<sup>671</sup> CUADRADO, I. Y MOLERO, F. (2002). *Op. cit.*

<sup>672</sup> DRUSKAT, V. (1994). *Op. cit.*

También el propio Bass<sup>673</sup> y su equipo de colaboradores se interesaron por las diferencias de género en liderazgo transformacional y transaccional. En sus cuatro estudios realizados a líderes de distinto nivel y en distintos tipos de organizaciones, concluyeron que se considera que las mujeres desarrollan de forma más frecuente que los hombres, conductas de liderazgo transformacional y menos conductas de liderazgo pasivo.

Frente a estos estudios, otra investigadora, Susan Komives<sup>674</sup>, concluyó en su estudio realizado en residencias universitarias, que si bien hombres y mujeres (directores) autoevaluaban de forma similar sus estilos de liderazgo, sus percepciones acerca de lo que constituía el liderazgo transformacional variaban bastante. Mientras las mujeres pensaban que los estilos de logro relacionales contribuían a su liderazgo transformacional, los hombres no percibían esta relación y consideraban que sus estilos de poder directo eran los que contribuían a su liderazgo transformacional. Además, los directores que eran evaluados como transformacionales por los residentes eran los que utilizaban estilos de logro relacionales<sup>675</sup>.

Por su parte, Ben Maher<sup>676</sup> tras su estudio realizado en 1997 con el objetivo de investigar las diferencias en liderazgo transformacional y transaccional; los estereotipos de género de estos estilos de liderazgo, y la correspondencia entre los estereotipos y las evaluaciones de líderes reales sobre esos estilos de liderazgo, concluyó que no existía diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres. Ni cuando eran evaluados por hombres ni cuando lo eran por mujeres, pero en cambio sí que existían diferencias significativas en el modo en que las mujeres percibían a los hombres y mujeres líderes estereotípicos. Concretamente, las mujeres percibían que la mujer líder estereotípica era más transformacional y transaccional que el hombre líder estereotípico. Estos últimos no percibían que los hombres y mujeres líderes estereotípicos difiriesen en ninguno de estos factores transformacional, transaccional o *laissez-faire*.

En nuestro país, la investigación en torno a las posibles diferencias entre el modo de ejercer el liderazgo las mujeres y los hombres y su correlación con el liderazgo transformacional y transaccional también se ha estudiado, sobre todo por

---

<sup>673</sup> BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1994). *Op. cit.*; y en BASS, B.M., AVOLIO, B.J. & ATWATER, L. (1996). *Op. cit.*

<sup>674</sup> KOMIVES, S.R. (1991). *Op. cit.*

<sup>675</sup> CUADRADO, I. Y MOLERO, F. (2002). *Op. cit.*

<sup>676</sup> MAHER, K.J. (1997). *Op. cit.*

parte de López-Zafra junto a Morales<sup>677</sup> y junto a De Olmos<sup>678</sup>, llegando ambos estudios a conclusiones diferentes pero igualmente interesantes. Mientras que en el estudio realizado por López-Zafra y Morales sí que existían diferencias en torno a ambos estilos de liderazgo destacando la asimilación del liderazgo transformacional al liderazgo femenino; en el realizado un año más tarde por López-Zafra y De Olmos sus resultados mostraron que no hay diferencias en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres, tanto en las autoevaluaciones como siendo evaluados por los subordinados. Sin embargo, sí que se encontró una relación entre el liderazgo y el estereotipo femenino al observar una tendencia en los líderes calificados como transformacionales a obtener puntuaciones superiores en factores comunales frente a factores agénticos.

### 7.7 Liderazgo de género: otros estudios y enfoques

Además de los enfoques aquí abordados en torno a las diferencias existentes en el modo de ejercer el liderazgo tanto los hombres como las mujeres a lo largo de estas décadas desde que Burns acuñara los términos de liderazgo transaccional y liderazgo transformacional y posteriormente Bass profundizara en ellos, los investigadores han seguido adentrándose en el estudio de ambos y sus correlaciones con el liderazgo femenino y el masculino, tanto dentro del mundo organizacional/empresarial como dentro del mundo político, principalmente.

Si efectuamos una lectura pormenorizada y transversal sobre toda la tipología de estudios realizados para determinar si esta diferencia de estilos de liderazgo existe, comprobamos cómo el listado de trabajos realizados es extenso. Por esta razón nosotros vamos a abordar de manera sucinta en este epígrafe aquellas investigaciones que entendemos puedan ser interesantes en este trabajo a la hora de intentar dotarlo de la mayor completitud posible.

---

<sup>677</sup> Este trabajo se realizó en el contexto educativo en la que los líderes debían evaluar su propio estilo de liderazgo a través de 13 ítems del MLQ representativos de los factores *motivación inspiracional*, *consideración individualizada*, *dirección por excepción* y *laissez-faire*. Se llegó a la conclusión que en el cargo de director/a las mujeres se atribuían puntuaciones significativamente superiores a los hombres en *consideración individualizada* y liderazgo transformacional en general. Sin embargo, en el puesto de jefe/a de estudios, hombres y mujeres sólo difieren en *dirección por excepción*, obteniendo también las mujeres una puntuación superior a la de los hombres. En el puesto de secretario/a no existen diferencias entre hombres y mujeres en ningún factor. En LÓPEZ-ZAFRA, E. Y MORALES, J.F. (1998). *Op. cit.*

<sup>678</sup> LÓPEZ-ZAFRA, E. Y DE OLMOS, S.M. (1999). *Op. cit.*

De este modo Rosener, a la que anteriormente hemos mencionado y Schwart<sup>679</sup> desarrollaron en el año 1980 un trabajo en el que las conclusiones finales les llevaron a diferenciar los estilos de dirección masculina y femenina, respectivamente, en un estilo de dirección masculina “Alfa” y un estilo de dirección femenina “Beta”. Al hablar de las diferencias existentes entre ambos tipos de liderazgo/dirección los dos autores hablaron de tendencias generales en las que 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”. Una división o dicotomía que no se da de forma exclusiva y total en los dos estilos sino que ambos llegan a complementarse y darse en los individuos de forma conjunta.

Por otro lado, Marilyn Loden<sup>680</sup> concluyó en sus estudios que las mujeres tienen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres, de carácter complementario al tradicional, que es ejercido mayoritariamente por las mujeres como grupo. Un estilo que no poseen todas las mujeres en el mismo grado, y que puede darse en los varones. Según la autora, el estilo de dirección femenina solo difiere del estilo tradicional en que se basa en elementos tanto racionales como emocionales. Para concluir sus reflexiones apuntando que en el momento de realizar el trabajo, las organizaciones todavía no habían aprendido a estimular el enfoque femenino de dirección ya que subutilizaban las cualidades naturales de dirección de las mujeres.

Otros trabajos de corte empírico constatan también, estas diferencias en los estilos por género en el ámbito empresarial y organizacional son el caso de Eagly y Johnson<sup>681</sup>; York<sup>682</sup>; Peter y Kabacoff<sup>683</sup>; y finalmente, Barberá, Sarrió; Ramos y Candela<sup>684</sup>. Estos últimos investigadores españoles aseveran que mujeres y hombres dirigen y trabajan con equipos de forma distinta.

En su investigación se preguntó a directivos y directivas sobre cómo realizaban su trabajo y a partir de las respuestas se puso de manifiesto la existencia de diferencias

---

<sup>679</sup> ROSENER, L. & SCHWART, P. (1980). “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*. New York: Legal Defense and Education Fund.

<sup>680</sup> LODEN, M. (1987). *Op. cit.*, pp. 21 y 69.

<sup>681</sup> EAGLY, A. & JOHNSON, B.T. (1990). “Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis” en *Psychological Bulletin*, vol. 108, nº 2, pp. 233-256.

<sup>682</sup> YORK, P. (1990). “The Gender Agenda” en *Management Today*, Octubre 1999, pp. 56-63.

<sup>683</sup> PETER, H. & KABACOFF, R. (2013). “A new look at the glass ceiling” en *Management research group*. En línea en: [www.mrg.com](http://www.mrg.com). [Consulta: 10 de febrero de 2013].

<sup>684</sup> BARBERÁ, E., SARRIÓ, M., RAMOS, A. Y CANDELA, C. (2002). “Mujeres directivas y demandas organizacionales” en *Revista de Psicología Social*, vol. 17, nº 2, [pp. 183-192], p. 116.

de estilo entre ambos. Éstas se pueden resumir diciendo que las mujeres directivas se perciben mejores en habilidades personales (liderazgo transformacional) mientras que los directivos se consideran mejores estrategias (liderazgo transaccional). Las directivas ensanchan los valores femeninos del papel directivo y los directivos ensanchan los componentes masculinos. El mismo trabajo también concluye lo siguiente: 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.

Las conclusiones de los diversos estudios e investigaciones aquí presentadas dejan patente que las mujeres aportan un punto de vista diferente en el liderazgo y que se comportan de modo distinto a los líderes varones, exhibiendo un método alternativo de liderazgo. En la mayoría de los estudios subyace la idea de que las mujeres políticas actuarían con una mayor compasión, con mayor ética y cooperación con sus subordinados convirtiendo su ejercicio de poder en un liderazgo participativo en el que las relaciones entre iguales y con el líder, serían elementos fundamentales para el éxito de la organización y del propio liderazgo desarrollado por la mujer.

Al situar frente a un estilo participativo y de cooperación nos encontramos también con un estilo de liderazgo que podría ser dado en llamar colaborativo, con una menor importancia a la jerarquía organizacional y una búsqueda mayor de consensos a la hora de adoptar determinadas decisiones en el seno de la organización.

El liderazgo desarrollado por la mujer se asimilaría, si nos fijamos, al liderazgo transformacional anteriormente abordado ya que se trata de un liderazgo en el que el bienestar de los subordinados es importante para el líder y para la organización así como para los propios miembros del grupo. Se trata de un liderazgo femenino donde por encima de los resultados económicos y cuantitativos también prevalece el progreso de la organización a través de la creatividad, bien aportada por el propio líder o bien por los subordinados, fruto de su implicación en el desarrollo y en el progreso y futuro de la organización para la que trabajan. Se trata de un liderazgo femenino inclusivo de

todas las partes que conforman la organización<sup>685</sup>.

A las mujeres líderes se le atribuyen cualidades más liberales o atrevidas que a los hombres, dado que las razones que impulsan a ejercer el liderazgo en el caso de algunas mujeres suelen ser diferentes en su esencia que al de los hombres. Por eso, en ocasiones son liderazgos con prioridades diferentes al del liderazgo masculino, que se materializa en una atención a políticas sociales, de igualdad o culturales. Es posible que centren su modo de legislar en algunas áreas y sobre algunos colectivos como mujeres, niños y familias<sup>686</sup>, por mencionar varios ejemplos entre los muchos que podemos encontrar<sup>687</sup>.

Como conclusión, se puede apuntar que más que dicotomías, se habla de estilos de liderazgo o de modos de dirigir diversos, ambos enriquecedores y útiles, de tal modo que de las aportaciones de hombres y de mujeres en el ámbito de liderazgo la tendencia idónea para las organizaciones o para un país en el caso de estar hablando de política de Estado, se debe intentar combinar y aprovechar ambos estilos y sus particularidades. Todo ello con el fin de combinar de manera correcta y positiva -para todos- el estilo tradicional que puede venir encarnado por el liderazgo masculino con el modelo de liderazgo femenino, y conseguir un nuevo liderazgo que asuma lo mejor de cada uno de los estilos, en beneficio del futuro de la sociedad<sup>688</sup>.

## 7.8 Liderazgo de género: similitudes en su ejercicio

La exposición que hemos intentado realizar en los anteriores puntos, aportando para el presente trabajo las investigaciones más significativas en torno a los autores que han estudiado la existencia o no de diferencias entre el liderazgo masculino y el femenino,

---

<sup>685</sup> CHINCHILLA, N. (2002). "El rol de la mujer en la empresa del siglo XXI" en *Mujeres jóvenes: el avance hacia la igualdad*. Madrid: Seminario UIMP e Instituto de la Mujer, p. 130.; ROSENTHAL, C.S. (1998). "Determinants of collaborative leadership: civic engagement, gender or organizational norms?" en *Political research quarterly*, vol. 51, nº 4, p. 850.; ROSENER, L. & SCHWART, P. (1990). "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.

<sup>686</sup> DONAHUE, J. (1997). "It doesn't matter: from school committee conversations" en *Policy Studies Journal*, vol. 25, nº 4, [pp. 630-649], p. 631.; LIEF PALLEY, M. (2001). "Women's policy leadership in the United States" en *Political science and politics*, vol. 34, nº 2, [pp. 247-250], p. 248.; y SWERS, M. (2001). "Understanding the Political Impact of Electing Women: Evidence from Research on Congress and State Legislatures" en *Political Science and Politics*, vol. 34, nº 2, [pp. 217-220], p. 217.

<sup>687</sup> WILSON, D. (2003). "Exploring the working life of a female politician" en *Women in Management Review*, vol. 18, nº 8, pp. 389-397.; PHILLIPS, A. (1991). *Engendering democracy*. University Park: The Pennsylvania State University Press, pp. 389-397.; y SWERS, M. (2001). *Op. cit.*

<sup>688</sup> LIPMAN-BLUMEN, J. (1992). "Connective leadership: female leadership styles in the 21st-century workplace" en *Sociological perspectives*, vol. 35, nº 1, pp.183-203.

no estaría del todo completo si no se mencionara en este apartado aquellos trabajos que contra la opinión de los autores anteriores, han concluido en sus estudios que la diferencia entre el modo de ejercer el poder los hombres y las mujeres no existe. Son estudios que incluso apuntan en una nueva dirección para la investigación del liderazgo femenino al comprobar cómo hay mujeres que al adoptar un modo de dirigir más cercano al masculino acceden con más facilidad a los puestos de dirección<sup>689</sup>.

Estudios e investigaciones desarrolladas por Karter<sup>690</sup>, Powell<sup>691</sup>, Apellániz<sup>692</sup>, Nieva y Gutek<sup>693</sup>, y Bartol y Martín<sup>694</sup>, entre otros autores, concluyen, en un somero resumen, que: existen similitudes en el ejercicio del liderazgo de hombres y mujeres al no haber evidencias que reflejen la existencia de estas diferencias y, por tanto, ello hace que no nos encontremos ante liderazgos diferentes con aptitudes y actitudes diferentes entre los líderes en función del género; no hay razones para creer que ni hombres ni mujeres tienen un estilo de gestión superior o inferior, ni siquiera, diferente; por lo que respecta a la especialización de los sexos en relación con los estilos de liderazgo, las mujeres líderes se comportan de un modo similar a sus colegas varones, sobre todo en los puestos de mucha responsabilidad y posición alta en la jerarquía, en definitiva existen pocas diferencias en el estilo de liderazgo por género entre líderes. La diferencia existe con mayor predominio entre miembros de un mismo grupo, masculino o femenino, que entre miembros de distinto sexo<sup>695</sup>.

En este sentido, el trabajo de Dobbins y Plazt<sup>696</sup>, 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,

---

<sup>689</sup> RAMOS, M<sup>a</sup>.A. (2005). *Op. cit.*, p. 112.

<sup>690</sup> KANTER, R.M. (1977). *Op. cit.*, p.199.

<sup>691</sup> POWELL, GARY N. (1990). "One more time: do female and male managers differ?" en *Academy of management executive*, vol. 4, n<sup>o</sup> 1., [pp. 68-75], p. 74.

<sup>692</sup> SÁNCHEZ APELLÁNIZ, M. (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: CIS.

<sup>693</sup> NIEVA, V. & GUTEK, B. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. New York: Praeger, p. 91.

<sup>694</sup> BARTOL, K.M. & MARTÍN, DAVID C. (1986). "Women and men in task groups" en *The social psychology of female-male relations: A critical analices of central concepts*, R.D. Ashmore & F.K. Del Boca, (Eds.), Orlando, Academic Press, [pp. 259-310], p. 278.

<sup>695</sup> SOLHEIM, B.O. (2000). *On the top of the world. Women's political leadership in Scandinavia and beyond*. Westport: Greenwood Press, p. 7.

<sup>696</sup> DOBBINS, G. & PLAZT, S. (1986). "Sex differences in leadership: How real are they?" en *Academy of Management review*, vol. 11, n<sup>o</sup> 1., [pp. 118-127], p. 125.

Barberá, Sarrió y Ramos<sup>697</sup> 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; pero 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<sup>698</sup>, 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.

### *7.9 Hacia un nuevo liderazgo en tiempos de crisis*

El mundo occidental y especialmente Europa, se encuentra inmerso -desde el año 2007- en una crisis socio-económica y cultural que podría ser calificada como un cambio de época a tenor de lo vivido en estos últimos años en todos los ámbitos: social, económico, cultural, político y financiero, principalmente.

No es objeto de este trabajo reflexionar sobre las causas de la crisis en la que aun nos encontramos, ni abordar aquí las medidas que los gobiernos han ido adoptando a lo largo de estos años a medida que han ido surgiendo mayores contratiempos y problemas. Pero no cabe duda que toda esta época vivida a lo largo de estos últimos años está trayendo consigo un nuevo ciclo, una nueva realidad geopolítica, social, cultural, económica e incluso religiosa, que nos hace pensar en una nueva época a la que se debe responder con nuevos modos de gestión en todos los ámbitos mencionados: político, social, religioso, cultural, solidario, económico y financiero. Este contexto actual, además, viene caracterizado por su inestabilidad aun notoria, a pesar de los primeros síntomas de recuperación económica y financiera, así como viene definido por la internacionalización y la globalización del mercado, por la continua revolución tecnológica, por la liberalización de determinados sectores, por la fusión entre competidores, por la pluralidad de la fuerza laboral como consecuencia de

---

<sup>697</sup> BARBERÁ, E., SARRIÓ, M. Y RAMOS, A. (Coords.) (2000a). *Mujeres directivas: Promoción profesional en España y Reino Unido*. Valencia: Universidad de Valencia, p. 199.

<sup>698</sup> BRENNER, OTTO C. & BROMER, JAMES A. (1981). “Sex stereotypes and leaders behavior as measured by the agreement scale for leadership behavior” en *Psychological Reports*, nº 48, pp. 960-962.



los movimientos migratorios y por los nuevos valores que se encuentran emergentes en esta nueva construcción social de paradigmas y de la realidad.

La situación actual trae consigo de manera insalvable, la necesidad de un equilibrio global en las relaciones económicas, políticas, culturales y sociales lo que nos está abocando, como hemos apuntado, a un cambio de época y un cambio cultural que nos obliga a una mayor aceptación, adaptación y flexibilidad a los cambios que se están produciendo en todos estos ámbitos: político, económico, social, financiero, religioso, cultural<sup>699</sup>. El auge -además- de las nuevas tecnologías de la información está teniendo una repercusión, aun hoy no cuantificada, que ya ha comenzado a generar cambios en el comportamiento de los individuos, tanto en sus costumbres como en sus modos de comunicar, de relacionarse, de ejercer su poder, de participar en la vida y espacio público, lo que nos está llevando -en ocasiones sin pretenderlo o imaginarlo- a un cambio en las estructuras socio-económicas, caracterizadas por una mayor flexibilidad y horizontalidad en las relaciones humanas en detrimento de la jerarquía tradicional.

La mayor presencia de las mujeres en la esfera pública -aun menor de lo deseada y esperada, tal y como hemos podido comprobar en este trabajo-, ha hecho también que los agentes sociales y económicos principalmente así como políticos, hayan tenido que ir adaptando sus estructuras a la incorporación de la mujer, dotando de una mayor flexibilidad a las organizaciones y reconociendo la diversidad generacional, racial y de género que existe, con la que debemos convivir desde esta nueva época. Todo ello implica la inclusión en las organizaciones de variables socioemocionales que gestionen la multiculturalidad, los derechos fundamentales, fomenten la tolerancia y la flexibilidad, así como el trabajo en equipo, la diversidad, la comunicación, la escucha activa, la innovación y el reconocimiento de las necesidades individuales<sup>700</sup>.

Asimismo, las nuevas formas en la estructura familiar, monoparentales o formadas por miembros del mismo sexo, están generando un cambio en las actitudes hacia lo que se considera masculino y femenino, abocándonos a una redefinición de los comportamientos estereotipados de hombres y mujeres, y en ocasiones estamos

---

<sup>699</sup> HASLAM, S.A., REICHER, S.D. & PLATOW, M.J. (2010). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. London & New York: Psychology Press.

<sup>700</sup> BARSADE, S.G. & GIBSON, D. (2007). "Why does affect matter in organizations" en *Academy of Management Perspectives*, February, pp. 36-59.; y BRIEF, A.P. & WEISS, H.M. (2002). "Organizational behavior: Affect in the workplace" en *Annual Review of Psychology*, 53 (1), pp. 279-307.

asistiendo a un mayor acercamiento entre los roles de unos y de otras. Esto supone también, una transformación de los valores tradicionales -como la seguridad o el bienestar económico- propios de la sociedad industrializada hacia valores relacionados con la calidad de vida y la autorrealización, característicos de la sociedad post-industrial y que tiene consecuencias directas en las organizaciones y en la transformación de sus estructuras para mejor adaptarse a este proceso de cambio contemporáneo.

Las organizaciones altamente jerarquizadas, burocratizadas y con elevada especialización funcional comienzan a no responder ante las necesidades y demandas actuales. De tal modo que frente a la formalización y la jerarquía imperantes en el sistema organizacional tradicional, se articulan en la actualidad organizaciones más flexibles, de relaciones horizontales y con menos niveles jerárquicos en las que las personas toman decisiones y asumen responsabilidades implicándose en la consecución de las metas organizacionales<sup>701</sup>. Unos objetivos muy relacionados con las particularidades de un liderazgo transformacional, tal y como hemos y venimos viendo en el presente trabajo.

La representación gráfica de la empresa y de la organización, sea política o económica, también comienza a modificarse pasando de ser piramidal a una estructura de red en la que todos los elementos de la organización están interconectados en todas las direcciones y en todas sus estructuras<sup>702</sup>. Junto a este cambio de relaciones entre individuos, dentro de la organización y con respecto a los líderes, las organizaciones actuales comienzan a desarrollar unas estrategias con estructuras pocas jerarquizadas y capacidad de transformación ante los cambios en los que se ven inmersas, fundamentando su desarrollo y su cultura organizacional -como ocurre en el liderazgo transformacional- en la excelencia.

En definitiva, una adaptación a la actual época nos está suponiendo transformar los modelos organizacionales tradicionales con estructuras habitualmente rígidas y piramidales, en organizaciones horizontales, flexibles y con capacidad de adaptarse a los cambios en el mundo. Estos cambios llevan indefectiblemente parejos una evolución hacia un nuevo liderazgo donde aventuramos que deberán convivir: el

---

<sup>701</sup> GRACIA, F.J., MARTINEZ-TUR, V. Y PEIRO, J.M. (2001). "Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos" en *Trabajo, individuo y sociedad*, E. Agullo y A. Ovejero (Coords.). Madrid: Editorial Pirámide, pp. 165-201.

<sup>702</sup> MARTÍNEZ, A. Y ZURRIAGA, R. (2003). "Implicaciones de la transformación del contexto sociolaboral en la gestión de recursos humanos" en *Informació Psicològica*, 81, pp. 3-11.

liderazgo femenino y el liderazgo andrógino, en el cual confluyen tanto el liderazgo transaccional como el liderazgo transformacional. Todo ello en detrimento del liderazgo masculino, hegemónico hasta esta época en la mayoría de las organizaciones socio-políticas, culturales, económicas y financieras, principalmente.

### *7.10 Liderazgo femenino: ¿un nuevo liderazgo organizacional y político?*

La crisis financiera ha traído pareja una crisis en las organizaciones y en el modo en cómo estas desarrollan sus funciones dentro del contexto en el que se encuentran incardinadas. La transformación de estas organizaciones supone contar con líderes que dirijan con nuevos estilos de gestión y liderazgo. De igual modo al cambio que se está operando en las organizaciones la tipología de liderazgo debe protagonizar también una evolución de los modelos tradicionales a los nuevos modelos que den respuesta a las necesidades y demandas que las organizaciones están teniendo para poder afrontar esta época de cambio.

Así, actualmente se requiere en el líder que éste sea un líder relacional; poseedor de habilidades para gestionar el equipo; capaz de lograr motivar e implicar a los miembros de la organización; con capacidad para lograr que sus miembros se involucren en la consecución de los objetivos y compartir su propia visión de la organización; con capacidad para transmitir un sentimiento de credibilidad, lealtad y respeto recíproco, tanto entre los individuos que forman parte de la organización como entre los propios individuos y el líder. Para ello se requiere, como hemos visto, que la estructura jerárquica se minimice y con ella desaparezcan las estructuras internas de poder mediante las cuales se sustentaba el sistema tradicional.

En una organización nueva para los nuevos tiempos en los que nos encontramos inmersos, se exige un perfil de líder flexible y capaz de adaptarse al constante cambio; con inquietud para buscar el desarrollo continuo de la organización; amplitud de miras para lograr metas no meramente cuantitativas así como que sea creativo, innovador, tolerante, proactivo, resiliente y empático con los miembros de la organización.

Las características requeridas al nuevo líder son -como se puede concluir- las que se pueden observar en el liderazgo transformacional y en el liderazgo femenino por ser este tipo de liderazgo el que da respuesta a todos los requisitos que se le exige

y supone que debe tener el líder en estos nuevos tiempos. A pesar de que existe cierta controversia en el estudio de las diferencias de género en los estilos de liderazgo, la mayoría de investigaciones apuntan una concordancia entre las nuevas demandas organizacionales respecto al perfil de liderazgo ideal y los roles femeninos estereotipados.

En este sentido según destaca Gartzia Fernández<sup>703</sup> si nos fijamos desde una perspectiva de género, los elementos distintivos de estos nuevos modelos de organización y especialmente de gestión, coinciden en su mayoría con los roles y estereotipos femeninos presentes en nuestra sociedad<sup>704</sup>. Así, continúa Gartzia Fernández, un gran número de estudios y meta-análisis han mostrado que muchos de los nuevos recursos organizacionales que incluyen competencias como la consideración de las necesidades individuales, la atención a las emociones y a los afectos, la empatía, la orientación a las personas o el desarrollo de conductas de cooperación y de cuidado, coinciden con los rasgos asignados en nuestra sociedad a las mujeres<sup>705</sup>.

El estilo de liderazgo femenino correspondería, en un sentido puro, al liderazgo transformacional ya que el ejercicio del poder femenino viene caracterizado por un estilo, fundamentado en un control sobre los individuos reducido -no como el caso de líder transaccional donde el control por la consecución de los objetivos era patente-; además de ser un liderazgo basado en la comprensión, la colaboración con todos los miembros de la organización, con altos niveles de rendimiento y con una alta capacidad de resolución de problemas a través tanto de la intuición como de la estrategia racional. El liderazgo femenino tiene definido su estilo como un ejercicio del poder abierto a los demás, flexible, comunicativo, persuasivo, no combativo,

---

<sup>703</sup> GARTZIA FERNÁNDEZ, L. (2012). *De pensar en masculino a pensar en andrógino: Implicaciones para la igualdad de género y el funcionamiento organizacional en las empresas del siglo XXI*. País Vasco: Universidad del País Vasco.

<sup>704</sup> HALVERSON, S.K., HOLLADAY, C.L., KAZAMA, S.M. & QUINONES, M.A. (2004). "Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors" en *Leadership Quarterly*, 15, pp. 263-275. Citado en Leire Gartzia Fernández (2012): *De pensar en masculino a pensar en andrógino: Implicaciones para la igualdad de género y el funcionamiento organizacional en las empresas del siglo XXI*. País Vasco: Universidad del País Vasco.

<sup>705</sup> EAGLY, A.H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. & VAN ENGEN, M.L. (2003). *Op. cit.*; EAGLY, A.H., KARAU, S.J. & MAKHIJANI, M.G. (1995). "Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis" en *Psychological Bulletin*, 117, pp. 125-145. Citado en Leire Gartzia Fernández (2012): *De pensar en masculino a pensar en andrógino: Implicaciones para la igualdad de género y el funcionamiento organizacional en las empresas del siglo XXI*. País Vasco: Universidad del País Vasco.

innovador, con un alto sentido de la calidad y centrado en la persona<sup>706</sup>.

Como ya conocemos, los estereotipos femeninos definen el ejercicio del poder de la mujer como un liderazgo caracterizado por una mayor aptitud para mantener relaciones personales más estrechas con los demás (rasgos comunales), así como por tener en cuenta tanto los sentimientos de los miembros del grupo, las necesidades de los miembros del grupo, la colaboración con ellos, y el reconocimiento y la expresión de las emociones propias al tiempo que se facilita el desarrollo emocional de los demás<sup>707</sup>.

Maier<sup>708</sup> considera que las mujeres líderes potencian el bienestar físico y psicológico de la organización y de sus miembros; tienen una visión del poder sinérgica en la que se comparte el poder con los demás para lograr los objetivos; se potencia la participación; y posee una alta capacidad analítica para tomar decisiones de tal modo que en la resolución de conflictos se tienen en cuenta las peculiaridades del grupo y se busca el consenso para la solución buscando un “*win to win*” en las que todos ganen y ningún miembro u organización con la que negocie tenga que perder<sup>709</sup>. 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<sup>710</sup>, lo que nos lleva a una clara correlación del liderazgo femenino con el liderazgo transformacional, quedando asociando éste último al estilo de liderazgo de las mujeres<sup>711</sup>.

---

<sup>706</sup> GRIMWOOD, C. & POPPLESTONE, R. (1993). *Op. cit.*

<sup>707</sup> MARSHALL, J. (1990). *Women Managers. Travellers in a male world*. Chichester: John Wiley & Sons.

<sup>708</sup> MAIER, M. (1999). “On the gendered substructure of organizations: dimensions and dilemmas of corporate masculinity” en *Gender and Work*, G.N. Powell (Ed.). London: Sage Publications, pp. 69- 93.

<sup>709</sup> KAUFMANN, A.E. (1996). “Tercer milenio y liderazgo femenino” en *Capital Humano*, 92, pp. 52-56.; LODEN, M. (1985). *Feminin leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Times-Books.; HELGESEN, S. (1990). *The female advantage: Women’s ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.; ROSENER, J.B. (1990). *Op. cit.*

<sup>710</sup> EAGLY, ALICE H. & JOHNSON, BRAIR T. (1990). “Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis” en *Psychological Bulletin*, vol 108, nº 2, pp. 233-256.

<sup>711</sup> Blázquez Vilaplana establece en su trabajo “*Liderazgo político y género: análisis del caso andaluz desde otra perspectiva*” que el perfil del liderazgo de la mujer viene determinado por las siguientes características: tienden a dar más poder a los miembros del grupo que a sí misma; resuelven los problemas de forma multimental esto es con una mezcla la intuición y la razón; sabe escuchar y tiene empatía; utiliza habilidades de los miembros del grupo en la dirección; está centrada en el grupo y no sólo organizativamente; asume riesgos para perfeccionar la actividad; busca soluciones que permitan ganar a todos; se implica en la búsqueda del desarrollo del grupo. Asimismo desarrolla un estilo más democrático, dialogante, consensuador y mediador; una actitud más receptiva y participativa; un liderazgo multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas; el ejercicio del liderazgo es firme y constante; se muestra creativa en las propuestas para ejercer la dirección; desarrolla políticas de cooperación y participación; potencia las relaciones interpersonales; se muestra abierta al cambio; es comunicativa y proclive a las relaciones interpersonales y finalmente, muestra preocupación

Este nuevo método introducido por las mujeres para liderar 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, lo que hace 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. 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 al hacerse presente el género en los procesos, en las prácticas, imágenes, ideologías y en la distribución del poder en los diversos sectores de la vida social<sup>712</sup>.

Si las organizaciones inmersas en esta nueva época necesitan -para hacer frente a los cambios que se sobrevienen durante este periodo para superar esta situación con éxito- la incorporación del liderazgo transformacional para complementar el estilo transaccional, y las características propias del estilo femenino se corresponden con el liderazgo transformacional, es lógico que la actual situación en la que nos encontramos se está haciendo acreedora de un liderazgo femenino activo y efectivo en las organizaciones con el objetivo de enriquecer, mejorar, potenciar y complementar el que hasta ahora ha sido el estilo de liderazgo tradicional: el estilo transaccional-masculino.

---

por los abusos de poder y por la utilización de la coacción como último recurso. En Blázquez Vilaplana "*Liderazgo político y género: análisis del caso andaluz desde otra perspectiva*" editado con motivo del *VII Congreso Español de Ciencia política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno*: GRUPO DE TRABAJO 24: El liderazgo público en las democracias, pp.1-9.

<sup>712</sup> SWERS, M. (2001). *Op. cit.*, pp. 217-219.

**TERCERA PARTE**  
**ESTUDIO DE CASO**





## **8 Contexto sociopolítico**



Los resultados de las Elecciones Autonómicas y Municipales celebradas en marzo y mayo de 2015 impulsaron de forma inequívoca una clara tendencia hacia el cambio en la política nacional con la configuración de una nueva distribución de poder territorial cuyo objetivo -entre otras cuestiones- ha sido el de superar la hegemonía lograda por el Partido Popular en el año 2011 en todo el territorio nacional. Este cambio vino impulsado por la conformación de nuevos gobiernos municipales y autonómicos en los que los partidos políticos emergentes, principalmente Podemos y sus confluencias, y Ciudadanos, pusieron en crisis la alternancia de los dos grandes partidos tradicionales, PP y PSOE, al convertirse en formaciones políticas determinantes, a la hora de conformar gobiernos mediante la creación de coalición de partidos en las que se aglutinan diversas corrientes ideológicas<sup>713</sup>.

Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla, capitales determinantes en la política nacional, son ejemplos de grandes ciudades en las cuales el signo político de sus gobiernos variaron de forma clara, con la configuración de nuevos ejecutivos municipales y autonómicos de distinta ideología a la conservadora que o bien gobiernan actualmente en minoría con apoyos puntuales de otras fuerzas políticas afines ideológicamente, o bien son Ejecutivos conformados por una amalgama de formaciones políticas que convierten al gobierno en una agrupación pluripartidista, donde como podemos comprobar en ocasiones, los acuerdos para desarrollar una misma acción de gobierno resultan costosos de alcanzar.

Los primeros comicios celebrados en este año 2015 tuvieron lugar en Andalucía donde la Presidenta de la Junta optó por adelantar las Elecciones Autonómicas. Estas, que se celebraron el 22 de marzo, tuvieron como primera consecuencia de este cambio la pérdida de la mayoría absoluta del Partido Socialista, si bien siguió siendo la fuerza más votada<sup>714</sup>. Los resultados de estas Elecciones

---

<sup>713</sup> CRUZ, M. (25 de mayo de 2015). “Cambio político a costa del PP”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1IZBGFg>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].; y en CARVAJAL, A. (25 de mayo de 2015). “Podemos se queda sin *'sorpaso'* y logra el mayor éxito sin su marca”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nNGQPn>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

<sup>714</sup> Véase en Díez, A. (22 de marzo de 2015). “A la primera, victoria”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQ0CsM>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].; LUCIO, L. (23 de marzo de 2015). “Díaz califica de “histórica e indiscutible” la victoria del PSOE” Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nvKZG9>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].; BARBERO, L. (23 de marzo de 2015). “Susana Díaz logra una victoria clara en las elecciones andaluzas”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1CNHGjH>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].; LÓPEZ PAVÓN, T. (23 de marzo de 2015). “Susana Díaz resiste”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1CdHq04>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].; CARO ROMERO, J. Y BECERRO MANUEL M<sup>º</sup>. (23 de marzo de 2015). “Díaz resiste al efecto Podemos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1xcAOtQ>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].; MATEO, JUAN J. (23 de marzo de 2015). “Susana Díaz afirma que gobernará en solitario con acuerdos puntuales”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oskeXj>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].; EL

Autonómicas dieron como ganador al PSOE-A liderado por Susana Díaz tras obtener 47 escaños, aunque lejos de alcanzar la mayoría absoluta situada en 55 escaños; el Partido Popular quedó como segunda fuerza al lograr un 26,76% de los sufragios que supuso alcanzar 33 escaños; Podemos alcanzó un 14,84% del total de los votos que se tradujo en 15 escaños; Ciudadanos logró un 9,28% del cómputo de votos que se transformaron en 9 escaños -fundamentales- para la posterior formación de gobierno; y finalmente, Izquierda Unida obtuvo un 6,89% del apoyo del electorado que se convirtió en una representatividad de 5 escaños<sup>715</sup>. Tras 81 días de negociaciones, el 11 de junio de 2015 Susana Díaz y el PSOE-A lograron gobernar nuevamente la Junta de Andalucía al recibir los apoyos suficientes gracias a los 9 escaños de Ciudadanos quienes facilitaron la investidura a un gobierno socialista en minoría, alcanzado Susana Díaz la presidencia de la Junta de Andalucía con 56 votos a favor (PSOE-A y Ciudadanos) frente a 51 votos en contra (31 del PP, 15 de Podemos y 5 de IU)<sup>716</sup>.

Ya en mayo, las Elecciones Autonómicas y Municipales celebradas el 24 de mayo en la mayoría de las comunidades autónomas y municipios españoles, tuvieron en Madrid como ganador al Partido Popular, tanto en la alcaldía, con Esperanza Aguirre, como en la Comunidad de Madrid, con Cristina Cifuentes. En el caso de la primera, Esperanza Aguirre, logró en las elecciones municipales el apoyo para el PP del 34,55% de sufragios que se tradujo en 21 concejales e implicó quedarse cerca de la mayoría absoluta, la cual se sitúa en el consistorio madrileño en 29 concejales. Frente a los resultados de Aguirre, la candidata a la alcaldía de Madrid por Ahora Madrid -una confluencia integrada por Podemos y Ganemos-, Manuela Carmena, logró obtener el 31,85% de los sufragios lo que supuso 20 concejales. En este escenario tan igualado entre Aguirre y Carmena se dejaba el signo y la formación del gobierno municipal en

---

MUNDO – EUROPA PRESS (23 de marzo de 2015). “Susana Díaz: 'Voy a gobernar en solitario'”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nNWGK2>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].; y también se puede consultar en MATEO, JUAN J. (23 de marzo de 2015). “Ciudadanos, decisivo en Andalucía”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oAVrOc>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].; y SILVIA MORENO, S. Y PIÑA, R. (23 de marzo de 2015). “Juan Marín tiene la llave de la gobernabilidad”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2oPNDHC>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].

<sup>715</sup> Los resultados de las Elecciones Autonómicas a la Junta de Andalucía se pueden consultar en línea en la web habilitada para efectuar el seguimiento oportuno a los comicios. Véase en JUNTA DE ANDALUCÍA (2015). *Elecciones Autonómicas al Parlamento de Andalucía 2015*. En línea: <http://bit.ly/1bmADCq>. [Consulta: 16 de abril de 2016].

<sup>716</sup> LIMÓN, R. (9 de junio de 2015). “Díaz se asegura el Gobierno andaluz con el primer pacto de Ciudadanos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1FHjyLM>. [Consulta: 11 de junio de 2015].; BECERRO, MANUEL M<sup>º</sup>. (11 de junio de 2015). “Ciudadanos 'corona' a Susana Díaz como presidenta de la Junta”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nTXHSv>. [Consulta: 11 de junio de 2015].; EL MUNDO - EUROPA PRESS (11 de junio de 2015). “Susana Díaz será presidenta de la Junta al cuarto intento”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2ouHCDY>. [Consulta: 11 de junio de 2015].; y también en LIMÓN, R. (11 de junio de 2015). “Díaz, tras ser investida: ‘Tiendo la mano a quien me vota y a quien no’”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1B5If8k>. [Consulta: 11 de junio de 2015].

Madrid en manos del PSOE quien, liderado por el socialista Antonio Miguel Carmona, logró el 15,28% de los votos obtenidos con 9 concejales. El resto de formaciones lograron: Ciudadanos, un 11,41% de votos lo que supuso 7 concejales y, quedaron fuera del pleno municipal -al no superar la barrera del 5% de votos- tanto Unión Progreso y Democracia con un 1,83% de votos emitidos como Izquierda Unida con un 1,71%. Durante el periodo de negociación para formar gobierno en la alcaldía, Aguirre intentó configurar un gobierno municipal de “gran coalición” con el PSOE pero, finalmente, el resultado de las negociaciones confluyó en un gobierno municipal progresista donde Manuel Carmena de Ahora Madrid gobierna con el apoyo del PSOE<sup>717</sup>.

En esos mismos comicios los resultados para formar gobierno en la Comunidad de Madrid también tuvieron como ganador al PP en una candidatura liderada por Cristina Cifuentes<sup>718</sup>. El Partido Popular logró un 33,1% de los votos lo que supuso 48 diputados, mientras que el PSOE, encabezado por el socialista Ángel Gabilondo, alcanzó el 25,44% de sufragios que traducidos en escaños fueron 37. La formación de Podemos alcanzó un 18,59% de respaldo y 27 representantes, mientras que Ciudadanos obtuvo un 12,14% de votos con 17 escaños. La política de pactos tuvo como resultado un acuerdo entre PP y Ciudadanos que le dio la gobernabilidad en minoría al Partido Popular, invistiéndose como presidenta de la Comunidad de Madrid a Cristina Cifuentes<sup>719</sup>.

En el caso de Barcelona, la formación de Barcelona en Comú liderada por Ada

---

<sup>717</sup> Véase en ALVÁREZ, P. (25 de mayo de 2015). “Aguirre gana a Carmena en Madrid pero pierde la mayoría absoluta”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nzQuU7>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].; BELVER, M. (25 de mayo de 2015). “Victoria insuficiente de Esperanza Aguirre; Manuela Carmena podrá gobernar Madrid”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nT5tds>. [Consulta: 30 de mayo de 2015]. Sobre la investidura de Manuela Carmena como alcaldesa de Madrid se puede consultar entre otras informaciones en GARCÍA GALLO, B. (13 de junio de 2015). “Manuela Carmena, alcaldesa de Madrid”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2o5v3yh>. [Consulta: 20 de junio de 2015].; y en BÉCARES, R. Y BELVER, M. (13 de junio de 2015). “Manuela Carmena elegida nueva alcaldesa de Madrid”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nzNgA8>. [Consulta: 20 de junio de 2015].

<sup>718</sup> Ver en GÁLVEZ, J.J. (25 de mayo de 2015). “El PP gana en la Comunidad de Madrid con 48 diputados”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nRqo24>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].; y en TRECEÑO, JAIME C. (25 de mayo de 2015). “El PP vence en la Comunidad de Madrid y podría gobernar si se alía con Ciudadanos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nRs1x6>. [Consulta: 30 de mayo de 2015]. Sobre la investidura de Cristina Cifuentes se puede consultar la siguiente información en TRECEÑO, JAIME T. (24 de junio de 2015). “Cifuentes, investida presidenta regional con los votos de PP y C's”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2oEvQUL>. [Consulta: 26 de junio de 2015].; y en SILIÓ, E. (24 de junio de 2015). “Cifuentes, nueva presidenta de la Comunidad de Madrid”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nF5mkX>. [Consulta: 26 de junio de 2015].

<sup>719</sup> Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Véase en INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2015). *Elecciones al Ayuntamiento de Madrid 2015*. En línea: <http://bit.ly/2njAWEI>. [Consulta: 16 de abril de 2016].; y en INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2015). *Elecciones a la Comunidad de Madrid 2015*. En línea: <http://bit.ly/2njPEvm>. [Consulta: 16 de abril de 2016].

Colau consiguió en estas elecciones un 25,21% de los votos emitidos lo que supuso un total de 11 concejales, frente al 22,72% de los sufragios que logró Xavier Trias al frente de CiU y que supuso alcanzar los 10 concejales. Sobre el total de 41 concejales que conforman el Ayuntamiento de Barcelona, el resto de escaños se repartieron entre Ciudadanos con un 11,05% de los votos emitidos y Esquerra Republicana que lograron un 11,01% del total, alcanzando cada una de las formaciones 5 concejales; el PSC logró un 9,63% de los votos emitidos que se convirtieron en 4 concejales; y finalmente, el PP logró el apoyo de un 8,7% con 3 concejales y la CUP logró un 7,42% del total de votos con 3 concejales. Entre las diversas aritméticas parlamentarias posibles se alcanzó finalmente un acuerdo en el que Barcelona en Comú con ERC, PSC y la CUP otorgaron la alcaldía a Ada Colau con una mayoría absoluta en un gobierno progresista de acento y carácter nacionalista<sup>720</sup>.

Los resultados de las Elecciones Autonómicas y Municipales en la Comunidad Valenciana tuvieron como vencedor al Partido Popular liderado por Alberto Fabra tras lograr el 26,25% de los votos emitidos, lo que supuso 31 escaños de los 99 que componen las Cortes Valencianas; el PSPV, con Ximo Puig como candidato a la Generalitat, logró un 20,30% de sufragios obtenidos, alcanzando 23 escaños; Compromís, liderado por Mónica Oltra, experimentó un crecimiento histórico para la formación hasta alcanzar un 18,19% de los votos, logrando así 19 diputados; mientras que Ciudadanos, con un 12,31% de apoyo, y Podemos, con un 11,23% de votos, lograron en sus primeros comicios autonómicos el resultado de 13 escaños cada uno<sup>721</sup>. En este caso, el acuerdo impulsado por Ximo Puig (PSPV) y Mónica Oltra (Compromís) -con el apoyo de Antonio Montiel (Podemos)- hizo posible el “*Pacte del Botànic*” al sumar la coalición 50 diputados en total pertenecientes al PSPV,

---

<sup>720</sup> Véase en OMS, J. (25 de mayo de 2015). “Ada Colau arrebató Barcelona a CiU”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2n3A0bC>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].; y en RÍOS, P. (24 de mayo de 2015). “Colau gana a Trias por 17.000 votos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nzBPcm>. [Consulta: 30 de mayo de 2015]. Sobre la investidura de Ada Colau como alcaldesa de Barcelona se puede consultar la siguiente información en MONDELO, V. (13 de junio de 2015). “Colau, la alcaldesa de la calle”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2o5vyZ4>. [Consulta: 20 de junio de 2015].; y BLANCHAR, C. (13 de junio de 2015). “Colau se compromete a ‘levantar alfombras’ en el Ayuntamiento”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oUH06O>. [Consulta: 20 de junio de 2015].

Datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Véase en INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2015). *Elecciones al Ayuntamiento de Barcelona 2015*. En línea: <http://bit.ly/2nhj7oU>. [Consulta: 16 de abril de 2016].

<sup>721</sup> FERRANDIS, J. (24 de mayo de 2015). “Debate del PP y ascenso inesperado de Compromís en Valencia”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nO08nX>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].; VÁZQUEZ, C. (24 de mayo de 2015). “Valencia: Compromís arrebató el gobierno a Barberá”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nvsgdI>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].; y en TERRASA, R. Y LIDÓN, I. (25 de mayo de 2015). “El PP se hunde en la Comunidad Valenciana, gobernará la izquierda”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1LAR0b9>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

Compromís y parte de Podemos en concreto: 23 diputados del PSPV-PSOE, 19 de Compromís y 8 de los 13 de Podemos (los otros 5 se abstuvieron), con lo que con dicho pacto el Partido Popular de Alberto Fabra vio como se disipó cualquier opción de formar gobierno al poseer solamente 31 parlamentarios a los que se le podrían sumar los 13 de Ciudadanos pero que resultaban insuficientes para poder conformar gobierno. Una de las particularidades de este gobierno es que la vicepresidencia y portavocía del Gobierno de la Generalitat Valenciana lo detenta la líder de Compromís, Mónica Oltra, adquiriendo una notoriedad en la política valenciana y en el ámbito nacional que en ocasiones resulta de mayor relevancia que la visibilidad del propio presidente autonómico, Ximo Puig<sup>722</sup>.

Los resultados electorales de mayo de 2015 aquí expuestos han sido sólo la punta de lanza de una tendencia de cambio político<sup>723</sup> que se ha confirmado en las Elecciones Generales de diciembre del mismo año, donde surge de una manera clara un nuevo escenario político nacional que tiene como primera consecuencia la fragmentación del arco parlamentario y, derivada de ella, la interrupción del predominio de la alternancia en el poder de los dos grandes partidos tradicionales dentro del sistema político en beneficio de un sistema multipartidista donde cuatro formaciones -PP, PSOE, Podemos y Ciudadanos- quedaban obligadas a evolucionar hacia una política fundamentada en el diálogo, el consenso, el acuerdo y una acción de gobierno desarrollada bajo un entendimiento dentro de las normas democráticas.

En este sentido, las Elecciones Generales del 20 de diciembre de 2015 tuvieron como uno de los hechos más determinantes y destacados la pérdida de 5,4 millones de votos por parte de los dos grandes partidos tradicionales, el Partido Popular y el Partido Socialista, respecto a los resultados obtenidos en las Elecciones Generales celebradas en el año 2011<sup>724</sup>. Estos resultados para el Congreso de los Diputados determinaron como partido más votado al Partido Popular liderado por Mariano Rajoy, el cual obtuvo un 28,72% del total de los votos emitidos lo que supuso alcanzar 123 escaños; como segunda fuerza el PSOE liderado por Pedro Sánchez, que logró el 22,01% de los sufragios con 90 escaños; el partido emergente de Podemos con Pablo

---

<sup>722</sup> Datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Véase en INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2015). *Elecciones a la Comunidad Valenciana 2015*. En línea: <http://bit.ly/2o8ijay>. [Consulta: 16 de abril de 2016].

<sup>723</sup> Véase DIEZ, A. (25 de mayo de 2015). “Carmena y Colau, símbolos del cambio”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1HrGBL2>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

<sup>724</sup> CRUZ, M. (21 de diciembre de 2015). “España tumba el bipartidismo y deja en el aire el gobierno”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1MpD3ea>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

Iglesias como líder fue la tercera fuerza al obtener el 12,67% de votos, sin contar sus confluencias, y con ellos 42 diputados; y Ciudadanos con Albert Rivera como cabeza de cartel, se convirtió en el cuarto partido más votado al conseguir un 13,93% de votos y con ello lograr 40 escaños<sup>725</sup>.

Además de los resultados obtenidos por las cuatro grandes formaciones políticas, el resto del arco parlamentario quedó muy fragmentado del siguiente modo: En Comú Podem alcanzó un 3,69% de votos y 12 escaños; Compromís-Podemos-És el Moment, logró un 2,67% de votos y 9 escaños; Esquerra Republicana de Catalunya-Catalunya Sí alcanzó un 2,39% del voto emitido que se tradujo en 9 escaños; Democràcia i Llibertat. Convergència. Demòcrates. Reagrupament, obtuvo un 2,25% sobre el total del voto y 8 diputados; En Marea alcanzó un 1,63% de sufragios y 6 escaños; Euzko Alderdi Jeltzalea-Partido Nacionalista Vasco logró un 1,20% de votos y 6 representantes; Unidad Popular-Izquierda Unida-Unidad Popular en Común obtuvo un 3,67% de votos y 2 escaños; y finalmente, Euskal Herria Bildu alcanzó un 0,87% del total de votos emitidos con 2 escaños y Coalición Canaria-Partido Nacionalista Canario obtuvo un 0,33% del total de votos emitidos lo que supuso 1 representante en esta Elecciones Generales<sup>726</sup>.

---

<sup>725</sup> GONZÁLEZ, M. (21 de diciembre de 2015). “La victoria insuficiente de Rajoy da opciones a un pacto de izquierdas”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1Oi1cKW>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].; GAREA, F. (21 de diciembre de 2015). “Gana el PP, sin votos para gobernar”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1S2TQdW>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].; ALBEROLA, M. (21 de diciembre de 2015). “El PP mantiene la mayoría en el Senado, pero pierde 12 escaños”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nvVWqX>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].; MATEO, JUAN J. (21 de diciembre de 2015). “Resultados 20-D | Rivera no logra su meta de encarnar el cambio”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1Rzktb6>; y en Díez, A. (21 de diciembre de 2015). “Sánchez acepta que Rajoy ‘intente’ formar una mayoría de Gobierno”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/22jjpw6>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

<sup>726</sup> Las Elecciones Generales del 20 de diciembre de 2015 convocaron a las urnas a 36.510.952 españoles lo que supuso 731.461 más electores que en los comicios del año 2011 de cuyo total de españoles convocados, 34.635.680 residían en España; 1.875.272 en el extranjero y 1.583.560 estaban convocados a participar por primera vez en estas elecciones tras cumplir los 18 años. Del censo convocado se emitieron 25.350.447 de votos válidos lo que supuso un 73,20% del total; 9.280.639 de votantes se abstuvieron lo que significó sobre el computo global un 26,80%; 226.997 fueron votos nulos, un 0,90% de los emitidos y finalmente, 187.771 fueron votos en blanco, es decir un 0,75% de los votos depositados en las urnas.

Los resultados que se dieron en el Senado sobre el censo convocado difirió con respecto a la del Congreso de los Diputados. De este modo, se detectó un descenso de votos válidos, los cuales alcanzaron finalmente la cifra de 24.869.217 de sufragios, lo que supuso un descenso de voto válido hasta el 71,88% del total; el número de abstenciones también se vio incrementado, alcanzando la cifra de 9.731.126 de votantes, lo que significó -sobre el cómputo global- un 28,12%; 800.897 fueron votos nulos, con un incremento respecto al Congreso de más de tres puntos, llegando a un 3,22% de los emitidos y finalmente, el número de votos en blanco también se vio incrementado notablemente hasta alcanzar la cifra de 978.380 votos en blanco, lo que supone en términos porcentuales un 4,07% de los votos depositados en las urnas. La Cámara Alta quedó conformada con los siguientes resultados: el partido más votado con mayoría absoluta fue el Partido Popular (PP) con 124 senadores; PSOE logró 47 escaños; Podemos obtuvo 9 representantes; Esquerra Republicana de Catalunya-Catalunya Sí, logró 6 senadores; Democràcia i Llibertat. Convergència. Demòcrates. Reagrupament, tuvo 6 escaños; Euzko Alderdi Jeltzalea-Partido Nacionalista Vasco logró 6 parlamentarios; En Comú Podem obtuvo 4; En Marea, 2 escaños; Compromís-Podemos-És el Moment, Cambio-Aldaketa, Coalición Canaria - Partido Nacionalista Canario y



Esta conformación del Parlamento español constató y confirmó la fragmentación del arco parlamentario con la entrada y la concurrencia en estas Elecciones Generales de los movimientos sociales que durante los años anteriores habían actuado como contrapoder al Ejecutivo y que, constituidos en plataformas cívicas y partidos políticos nuevos, junto a la aparición además de una nueva formación política, Ciudadanos, liderada por Albert Rivera, obligaba al sistema democrático a evolucionar -tal y como ocurrió en las Elecciones Autonómicas y Municipales de mayo del mismo año- desde un sistema de bipartidismo imperfecto con alternancia en el poder a un sistema de multipartidos donde el consenso y el acuerdo entre las formaciones políticas se descubre como necesario -a partir de ese momento- tanto para poder formar Gobierno como para poder desarrollar el correspondiente programa de políticas durante la XI Legislatura<sup>727</sup>.

La nueva circunstancia confirmaba el retroceso significativo del bipartidismo con la entrada en la vida política del país de estas dos nuevas fuerzas políticas, Podemos y Ciudadanos, que tenía también como consecuencia la división del espectro ideológico actual en un nuevo posible *cleavage* político donde se confrontaba y aun se confronta la llamada “nueva política” en la que confluyen las formaciones de Ciudadanos, Podemos y el caso -cuanto menos peculiar- de Izquierda Unida (IU) pues este último aún manteniendo sus postulados tradicionales y su discurso ideológico comunista ha quedado amparado bajo este concepto de “nueva política” por tener un político joven como líder; y la denominada “vieja política” en la que quedan agrupados los dos grandes partidos tradicionales, Partido Popular y Partido Socialista. Dicha clasificación de la política en nueva y vieja ha hecho que se produzca en el relato político una pugna entre ambos modelos de política que ha llevado a los electores a tomar partido a lo largo de estos últimos años por uno de los dos marcos, apostando principalmente en estos comicios de 2015 -no así en los de junio de 2016, tal y como comprobaremos- por una mayor pluralidad en la política nacional mediante el voto a los partidos emergentes como Podemos y sus confluencias, Ciudadanos (C’s) y los diversos grupos políticos existentes de ideología nacionalista o regionalista.

---

finalmente, Agrupación Socialista Gomera obtuvieron 1 senador cada grupo.

Véase en MINISTERIO DEL INTERIOR (2015). *Elecciones Generales del 20 de diciembre de 2015*. En línea: <http://bit.ly/1PjidDy>. [Consulta: 16 de abril de 2016].

<sup>727</sup> EL PAÍS (22 de diciembre de 2015). “Los resultados del 20-D dejan un escenario abierto a posibles pactos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1JI8DcV>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

Junto a la confrontación entre “nueva política” y “vieja política” y la evolución de un sistema de bipartidismo imperfecto con alternancia a un sistema de pluralismo multipartidista, en estas Elecciones Generales los candidatos de los principales partidos políticos protagonizaron un cambio generacional en la clase política española cuyas principales características han sido la juventud y un perfil profesional heterogéneo, determinado en la mayoría de los casos, como consecuencia de las múltiples sensibilidades políticas representadas a través de los partidos emergentes y las formaciones nacidas de movimientos populares y cívicos que se constituyeron en partidos políticos para concurrir a las Elecciones Generales. De este modo, el perfil profesional de los nuevos políticos sobre una muestra de 100 diputados se han caracterizado en el PP y en el PSOE por una mayoría de diputados que son licenciados en Derecho, Ciencias Económicas y/o Empresariales además de Medicina y Biología en el caso de los socialistas; un perfil profesional en Ciudadanos que queda enmarcado en Ciencias de la Comunicación, Derecho y Ciencias Económicas; y finalmente, Podemos presenta un perfil donde predominan los licenciados en Historia y en Ciencias Políticas. Además, también la media de edad muestra diferencias significativas, pues mientras que en el PP se sitúa en torno a los 50 años, en el PSOE es de 48 años, en Podemos es de 45 años y, finalmente, Ciudadanos presenta un promedio de 44 años<sup>728</sup>.

La nueva realidad política y parlamentaria ha situado con todo ello a España en un nuevo escenario político, cuya consecuencia como hemos comprobado ha sido el que los dos partidos tradicionales, Partido Popular (PP) y Partido Socialista Obrero Español (PSOE) hayan perdido parte de la confianza del electorado y, con ello, la consiguiente cuota de poder que les habría permitido lograr la mayoría absoluta con la que gobernar el país sin necesidad de efectuar alianzas con otros grupos políticos. Esto ha hecho que se cuestione abiertamente el bipartidismo y ha puesto en crisis tanto el modelo de alternancia en el poder que hasta el momento habían desarrollado ambos, el Partido Popular como el Partido Socialista a lo largo de estos años de democracia, como el liderazgo de los propios partidos y máximos representantes, quedando neutralizados con el resultado electoral alcanzado, y abocados y obligados todos ellos -

---

<sup>728</sup> Los principales candidatos a la presidencia del Gobierno a la hora de concurrir en las Elecciones Generales de diciembre de 2015 tenían: Alberto Garzón (Unión Popular-IU), 30 años; Albert Rivera (Ciudadanos), 36 años; Pablo Iglesias (Podemos), 37 años; Andrés Herzog (UPyD), 41 años; Pedro Sánchez (PSOE), 43 años; y Mariano Rajoy (PP), 60 años. Véase: LLANERA, K.; BASTEIRO, D.; PÉREZ COLOMÉ, P. Y LÓPEZ, P. (17 de noviembre de 2015). “Ayer fueron elegidos estos 100 diputados”. Información publicada en el [www.elespañol.com](http://www.elespañol.com). En línea: <http://bit.ly/2njJ9bN>. [Consulta: 20 de abril de 2016].

PP, PSOE, Podemos y Ciudadanos- a buscar alianzas y establecer pactos con el objetivo de investir un nuevo presidente de gobierno y formar un Ejecutivo para los próximos cuatro años.

### **Una negociación y legislatura fallidas**

Los resultados electorales de diciembre de 2015 dieron como formación ganadora al Partido Popular con un margen amplio de escaños con respecto a la segunda fuerza política más votada, el Partido Socialista, lo que dentro de la lógica y aritmética parlamentaria facultaba -a pesar de la fragmentación del arco parlamentario- al candidato popular, Mariano Rajoy, para iniciar una ronda de contactos entre las principales formaciones políticas<sup>729</sup> con el objetivo de lograr llegar a un entendimiento que le llevase a ser investido nuevamente como presidente del gobierno y formar un nuevo Ejecutivo para la XI Legislatura.

Los esfuerzos del PP planteando un acuerdo de gobierno constitucional y de consenso, un “gobierno de gran coalición” con el PSOE al cual invitó a formar parte del mismo al partido emergente de Albert Rivera, Ciudadanos, fueron vanos cuando el candidato del Partido Socialista, Pedro Sánchez, negó -tras la reunión del 23 de diciembre de 2015 mantenida con el líder del PP- cualquier posibilidad de acuerdo si el presidente del gobierno iba a ser nuevamente Rajoy<sup>730</sup>, proponiendo a continuación, la posibilidad de formar un gobierno de izquierdas liderado por él mismo. De igual modo, el candidato de Ciudadanos -amparándose en su cruzada particular en contra de la corrupción y a favor de la regeneración democrática- negó cualquier posibilidad de acuerdo con el PP como consecuencia de los múltiples casos de corrupción en los que se ha visto implicada la formación conservadora y algunos de sus máximos responsables. En contra de lo manifestado en un primer momento tras conocerse los resultados, donde Albert Rivera se mostró favorable de apoyar al partido más votado,

---

<sup>729</sup> El presidente en funciones y candidato a la presidencia por el Partido Popular, Mariano Rajoy, recibió el 23 de diciembre de 2015 en la Moncloa al líder de la oposición y candidato por el PSOE, Pedro Sánchez dentro de la ronda de contactos postelectoral que realizó Rajoy con el objetivo de explorar los posibles acuerdos y apoyos para investirlo como presidente y formar gobierno para la XI Legislatura en España. El lunes, 28 de diciembre, Rajoy también recibió a los líderes de Ciudadanos y de Podemos, Albert Rivera y Pablo Iglesias, respectivamente, con el mismo objetivo.

<sup>730</sup> SANZ, LUIS A. (23 de diciembre de 2015). “Pedro Sánchez dice 'no' a Rajoy e intentará formar 'un Gobierno de cambio'”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1ThbLMz>.; CRUZ, M. Y HERNÁNDEZ, M. (23 de diciembre de 2015). “Rajoy 'no ve margen' para dialogar con el PSOE 'sobre lo que realmente interesa ahora a los españoles'”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1O938U6>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].; y en DíEZ, A. (23 de diciembre de 2015). “Sánchez dice 'no' a Rajoy e intentará formar un Gobierno de cambio”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1mgp3y2>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

al finalizar el primero de los contactos con el candidato popular declaró solemnemente que *"Ciudadanos no va a apoyar a ningún gobierno del Partido Popular ni va a estar en ningún gobierno que no presida ni encabece"*<sup>731</sup> lo que imposibilitó cualquier opción de acuerdo de gobierno con el Partido Popular para los próximos cuatro años.

Se producía, por diversos motivos, un frente común formado por el PSOE y C's que solicitaba -entre otros aspectos programáticos- como principal condición para apoyar al PP en un nuevo gobierno, la retirada de su candidato a la presidencia del Gobierno, Mariano Rajoy. Un planteamiento donde a la luz de la opinión pública primaba la estrategia de cada uno de los dos partidos y su correspondiente táctica negociadora en el reparto de la cuota de poder, por encima de una lógica donde se antepusiera el interés general de la nación ante cualquier otro tipo de interés.

Con un candidato ganador en las urnas y obligado a negociar y pactar con otras formaciones pero sin apoyos para ser investido ni formar gobierno, el Rey Felipe VI convocó una primera ronda de consultas a todos los candidatos con representación parlamentaria, con el objetivo de proponer un nombre como candidato a la presidencia. Dicha consulta, celebrada del 18 al 22 de enero de 2016, tuvo en su desarrollo tres hechos destacados que influyeron y condicionaron el que después se ha convertido en un periodo de negociación postelectoral inédito en la historia política de España.

En primer lugar, el grupo parlamentario de ERC se autoexcluyó de la ronda de contactos como protesta por no recibir el monarca a la Presidenta del Parlament de Catalunya, Carmen Forcadell<sup>732</sup>; de igual modo, también EH-Bildu se autoexcluyó porque no se sentían representados por una monarquía que consideran antidemocrática, tal y como quedó recogido en la consulta popular hecha a las

---

<sup>731</sup> Véase en PIÑA, R. (23 de diciembre de 2015). "Albert Rivera busca recuperar iniciativa y propone un pacto de gobierno a PP y PSOE". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1RFM2Qk>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015]; MATEO, JUAN J. (23 de diciembre de 2015). "Rivera ofrece a PP y PSOE un acuerdo de legislatura con reformas concretas". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1QH71SS>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015]; EUROPA PRESS (28 de diciembre de 2015). "Rivera, tras reunirse con Rajoy: 'Haremos una oposición útil y responsable'". Información publicada en el medio digital [www.20minutos.es](http://www.20minutos.es). En línea: <http://bit.ly/2nAL5zy>. [Consulta: 20 de abril de 2016]; CRUZ, M. (28 de diciembre de 2015). "Rivera se sitúa en la 'oposición útil' y pide a Sánchez que desbloquee la legislatura". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1OuGwzD>. [Consulta: 30 de diciembre de 2015]; y finalmente en CASQUEIRO, J. (28 de diciembre de 2015). "Rivera: 'Estamos ante la necesidad de que el PSOE mueva ficha'". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nniMRB>. [Consulta: 30 de diciembre de 2015].

<sup>732</sup> RÉMIREZ DE GANUZA, C. (11 de enero de 2016). "El Rey no recibirá en audiencia a Forcadell". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1P2XwXP>. [Consulta: 25 de enero de 2016]; y en ALBEROLA, M. Y NOGUER, M. (11 de enero de 2016). "El Rey rehúsa recibir a la presidenta del Parlamento de Cataluña". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/112VUp8>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

bases<sup>733</sup>. En segundo lugar, el candidato por Podemos, Pablo Iglesias, propuso al monarca la formación de un gobierno de fuerzas progresistas o de izquierda en el que confluyeran PSOE, Podemos y sus confluencias e IU, presidiendo el Ejecutivo el socialista Pedro Sánchez y con Iglesias como vicepresidente y donde se respaldara - entre otros aspectos- la celebración de un referéndum de autodeterminación en Cataluña<sup>734</sup>. En tercer y último lugar, tras finalizar la ronda de consultas, la mayor sorpresa vendría cuando el candidato popular Mariano Rajoy declinó la propuesta de Felipe VI para ser candidato a la presidencia del gobierno y someterse a la sesión de investidura, argumentando que ante la negativa tanto del PSOE como de C's a formar

---

<sup>733</sup> Las formaciones políticas que participaron en las tres rondas de contactos fueron 14 y por orden de menor a mayor número de escaños, se reunieron por este orden con el Rey Felipe VI: Nueva Canarias, Foro Asturias, CC, UPN, PNV, UP-IU, En Marea, DiL, Compromís, En Comú-Podem, Ciudadanos, Podemos, PSOE y PP.

<sup>734</sup> Al finalizar la primera entrevista que tuvo Pablo Iglesia, candidato de Podemos, con el Rey Felipe VI, el 22 de enero, Iglesias comunicó a la opinión pública que había realizado una propuesta de gobierno del al monarca en el que bajo el concepto marco “gobierno del cambio” el presidente sería el socialista Pedro Sánchez y el vicepresidente sería el propio Iglesias en un gobierno formado por PSOE, Podemos e IU así como las confluencias con las que Podemos acudió en diversos territorios de España a las Elecciones Generales. Entre las propuestas que recogía la oferta del “Gobierno del cambio” planteó que las negociaciones se realizarán con carácter público y a través de los medios de comunicación, y señalaba la necesidad de poner en marcha una serie de medidas en los 100 primeros días para paliar la situación de los españoles más desfavorecidos, entre esas medidas estaban la paralización de los desahucios, los cortes de suministros, paliar el problema habitacional de las mujeres de violencia machista. Unas medidas que vienen recogidas en la proposición de Ley 25 de Emergencia Social impulsada el 13 de enero de 2016, día en el que se constituyó el Congreso. En la misma intervención, Pablo Iglesias desglosó una serie de medidas y líneas políticas sobre las que trabajar atendiendo a diversas materias de tal modo que en Economía, planteó un equipo y ministro *“que defienda la justicia social y ponga freno a los recortes y las privatizaciones”* y que derogue las reformas laborales e impulse el empleo de calidad, además de impulsar *“una RTVE independiente”* y en Educación, defendió la necesidad de un Gobierno que *“garantice los derechos sociales y revierta las privatizaciones”*. Asimismo ha apuntó que el Ejecutivo debería *“asumir la plurinacionalidad”* de España y poner en marcha un *“nuevo acuerdo de convivencia”* apostando por un referéndum en Cataluña. En materia de Defensa, pidió un ministro *“que nos libre de lobistas”* y que trabaje con los socios europeos *“en un sistema integral”* de defensa común, y en el ámbito de Interior, el líder de Podemos apeló a *“un ministro nunca más reciba corruptos en su despacho y que trabaje en interés de su partido ni que se encomiende a la Virgen”*. Finalmente, en materia de Política exterior, apostó por un giro al *“proyecto europeo”* para asociarlo *“a la democracia, los derechos sociales y la libertad”* que potencie la cooperación al desarrollo y *“ponga freno al TTIP, que es un caballo de Troya”*, contra los derechos de los europeos. El candidato de Podemos además, también abogó por *“un gobierno plural con una proporción de los resultados y paritario”*.

Véase: RIVEIRO, A. (22 de enero de 2016). “Pablo Iglesias ofrece al PSOE y a IU un Gobierno de coalición con él como vicepresidente” información publicada en el medio digital [www.eldiario.es](http://www.eldiario.es). En línea: <http://bit.ly/2mQcpuJ>. [Consulta: 20 de abril de 2016].; REMÍREZ DE GANUZA, C. (22 de enero de 2016). “Pablo Iglesias pide la vicepresidencia en un Gobierno de coalición con el PSOE e IU”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1K0UwPz>. [Consulta: 25 de enero de 2016].; MANETTO, F. Y ALBEROLA, M. (23 de enero de 2016). “Iglesias marca los tiempos con su propuesta de la vicepresidencia”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1ndi9dj>. [Consulta: 25 de enero de 2016].; TERRASA, R. (22 de enero de 2016). “Diez frases del 'vicepresidente' Pablo Iglesias”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nYFeEk>. [Consulta: 25 de enero de 2016].; GAREA, F. (22 de enero de 2016). *Iniciativa de riesgo*. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2n7DNod>. [Consulta: 25 de enero de 2016].; EL MUNDO – AGENCIAS (22 de enero de 2016). “Rivera critica que ‘lo primero’ que pida Podemos sean ‘sillones de gobierno””. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Ug8AVL>. [Consulta: 25 de enero de 2016].; REMÍREZ DE GANUZA, C. Y CARVAJAL, M. (22 de enero de 2016). “Sánchez: ‘Los votantes no entenderían que Pablo y yo no nos pusiéramos de acuerdo””. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Kus2sp>. [Consulta: 25 de enero de 2016].; MATEO, JUAN J. (22 de enero de 2016). “Rivera critica que lo primero que pida Iglesias sea un cargo y no reformas”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nTB5ja>. [Consulta: 25 de enero de 2016].; y en MARCOS, J. Y Díez, A. (22 de enero de 2016). “Zapatero, ‘convencido’ de que el PSOE ‘acertará’ en los pactos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oF0GMR>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

un “gobierno de gran coalición, constitucionalista y de consenso”, resultaba imposible ser investido presidente del gobierno puesto que no se disponía de respaldo parlamentario suficiente como para resultar elegido, con lo cual, declinaba someterse a la sesión de investidura por responsabilidad con los votantes y compromiso con la nación<sup>735</sup>.

Lo inaudito de la situación -nunca dada en nuestra joven democracia- abrió un nuevo periodo de reflexión en el que la segunda fuerza política más votada, PSOE, se vio legitimada -una vez hecha efectiva la negativa de Rajoy a ser a investido presidente del gobierno- para explorar nuevas vías de negociación con otras formaciones políticas y estudiar la posibilidad de poder presentar a su líder, Pedro Sánchez, como candidato a la presidencia del gobierno.

Estas negociaciones se realizaron bajo las condiciones aprobadas en el Comité Federal del PSOE celebrado el 28 de diciembre de 2015 por el cual se autorizó a Sánchez para efectuar cualquier negociación con el objetivo de formar gobierno, incluido Podemos, siempre que no se aprobara la propuesta de Pablo Iglesias favorable al referéndum de autodeterminación de Cataluña<sup>736</sup>. De este modo y bajo una serie de ejes programáticos establecidos por el PSOE en dicho Comité Federal<sup>737</sup>, comenzó un

---

<sup>735</sup> Se puede consultar en ALBEROLA, M. (22 de enero de 2016). “El Rey cierra la ronda de consultas con Podemos, PSOE y el PP”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oBc3oT>. [Consulta: 25 de enero de 2016].; PIÑA, R. (22 de enero de 2016). “Mariano Rajoy declina ser candidato a presidente, ¿y ahora qué pasa?”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1S9Ygzs>. [Consulta: 25 de enero de 2016].; CRUZ, M. (23 de enero 2016). “Rajoy evita la investidura tras el órdago de Iglesias a Sánchez”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1NpSVgY>. [Consulta: 25 de enero de 2016].; CASQUEIRO, J. (23 de enero 2016). “Rajoy no se someterá a la investidura y deja que Iglesias y Sánchez intenten un Gobierno”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2osGz7p>. [Consulta: 25 de enero de 2016].; y en CASQUEIRO, J. (23 de enero de 2016). “El Rey abre la semana próxima otra ronda de contactos tras el ‘no’ de Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2osQGt1>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

Para conocer el comunicado oficial de la Casa Real se puede consultar en CASA DE SU MAJESTAD (CASA REAL) (2016). Comunicado de la Casa de Su Majestad el Rey. Palacio de La Zarzuela, 22 de enero de 2016. En línea: <http://bit.ly/2oASXza>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

<sup>736</sup> El Comité Federal del PSOE celebrado el 28 de diciembre de 2015 concluyó que el PSOE actuaría buscando formar gobierno siempre que el PP fracasase en el intento, en cuyo caso el Partido Socialista asumiría esta responsabilidad “*en aras del interés general y con sentido común y responsabilidad*” por considerarse “*primer partido del cambio*”. De este modo, el PSOE actuaría siempre “*en coherencia con sus valores, con lealtad a los españoles, y anteponiendo siempre el interés de España a cualquier otro objetivo*” por lo que rechazaban “*de manera tajante, cualquier planteamiento que conduzca a romper con nuestro ordenamiento constitucional y que amenace así la convivencia lograda por los españoles durante estos últimos 37 años*”. La resolución incidía además en que “*la autodeterminación, el separatismo y las consultas que buscan el enfrentamiento sólo traerán mayor fractura a una sociedad ya de por sí dividida*” considerando estos hechos “*innegociables para el Partido Socialista*” y por tanto su renuncia a dichos planteamientos “*es una condición indispensable para que el PSOE inicie un diálogo con el resto de formaciones políticas*”. Fuente: PSOE (28 de diciembre de 2015). *Resolución política del Comité Federal del PSOE* celebrado el 28 de diciembre de 2015. En línea: <http://bit.ly/1JF2AQu>. [Consulta: 21 de abril de 2016].

<sup>737</sup> La Resolución política del Comité Federal del PSOE del 28 de diciembre de 2015 planteaba como alternativa al programa de gobierno del Partido Popular, las siguientes propuestas programáticas, necesarias para impulsar “*las*

periodo de nuevos contactos entre las formaciones políticas en las que, dejando al margen al partido más votado, el Partido Socialista buscó en las formaciones de izquierdas la posibilidad de investir a Pedro Sánchez como presidente del cambio.

Bajo este clima de incertidumbre política y negociación<sup>738</sup>, el 27 de enero de 2015, el Rey Felipe VI inició una segunda ronda de contactos con los candidatos de los partidos con representación parlamentaria, a excepción de las formaciones que ya declinaron participar en la anterior ronda de contactos, ERC y EH-Bildu. Hasta el 2 de febrero, el monarca se volvió a reunir con las 14 fuerzas políticas para pulsar la posibilidad de proponer un candidato que contase con el apoyo suficiente para ser investido y poder formar gobierno. Una ronda de contactos que concluyó con la propuesta -por parte del monarca- del socialista Pedro Sánchez como candidato a la presidencia del gobierno, lo que oficialmente le facultaba para buscar los apoyos suficientes con los que poder tener garantizada la investidura con una amplia mayoría de votos que lo respaldara<sup>739</sup>.

Salvado el escollo inicial de la primera ronda de contactos y con Sánchez como candidato propuesto de manera oficial, se abrió un nuevo periodo por el plazo de un mes aproximadamente en el que el líder del PSOE inició una nueva ronda de contactos con el Partido Popular, Podemos y Ciudadanos<sup>740</sup>. Durante este periodo de tiempo,

---

*grandes transformaciones que han de asegurar un futuro mejor a la inmensa mayoría de ciudadanos y ciudadanas de nuestro país*”, siendo estas las siguientes: 1) Un gran pacto por la recuperación justa, los buenos empleos, un sistema fiscal justo que luche contra el fraude y garantice la financiación de nuestro Estado del Bienestar, y la transición energética que nos permita luchar eficazmente contra el cambio climático; 2) Un pacto por la Educación, la Ciencia y la Cultura; 3) Un pacto por la regeneración democrática, la mejora de la calidad institucional y la lucha contra la corrupción; 4) Un acuerdo nacional contra la pobreza y en defensa del Estado de Bienestar, en particular, reactivando la Ley de Dependencia y recuperando la universalidad de nuestro sistema de salud, así como crear un Ingreso Mínimo Vital para luchar contra la pobreza infantil; 5) Un pacto social, político e institucional contra la violencia de género; 6) La reconstrucción del Pacto de Toledo para asegurar las pensiones dignas de hoy y de mañana; 7) Una ponencia parlamentaria para renovar nuestra Constitución, blindando derechos sociales, regenerando nuestras instituciones y federalizando nuestro modelo territorial y finalmente (8) Un acuerdo para renovar el compromiso de España con la integración europea, garantizando el cumplimiento de nuestros compromisos con Europa, recuperando el papel constructivo que tuvo España, con gobiernos socialistas, en el proceso de integración europea, avanzando hacia una Unión social, política, económica y una mejor gobernanza democrática de la zona euro. Véase en PSOE (28 de diciembre de 2015). *Resolución política del Comité Federal del PSOE* celebrado el 28 de diciembre de 2015. En línea: <http://bit.ly/1JF2AQu>. [Consulta: 21 de abril de 2016].

<sup>738</sup> ALBEROLA, M. (25 de enero de 2016). “El Rey recibe la lista para una segunda ronda de consultas sin ERC ni Bildu”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nvXiSG>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

<sup>739</sup> ALBEROLA, M. (3 de febrero de 2015). “El Rey encarga a Pedro Sánchez que intente formar Gobierno 3 de febrero”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1QYrVvP>. [Consulta: 5 de febrero de 2016]. y en ALBEROLA, M. (25 de enero de 2016). “El presidente del Congreso dará al candidato tiempo para su investidura”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oB03DP>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

<sup>740</sup> SANZ, LUIS. A. (2 de febrero de 2016). “Pedro Sánchez inicia una negociación a la desesperada para ser presidente”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Pe85bk>. [Consulta: 5 de febrero de 2016].; CRUZ, M. (2 de febrero de 2016). “Rajoy se reserva a la espera de que Pedro Sánchez coseche un fracaso”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1QYaoEh>. [Consulta: 5 de febrero de 2016].; y

Sánchez se entrevistó sin obtener resultados con Mariano Rajoy, en un encuentro que tuvo lugar en Moncloa el 12 de febrero y que escenificó y constató la fractura total de relaciones entre ambos líderes<sup>741</sup>. Tras dicho encuentro fallido, y a instancia del candidato de Izquierda Unida, Alberto Garzón, el PSOE aceptó iniciar un proceso negociador con Podemos, Compromís, la propia Izquierda Unida y otras fuerzas de confluencia progresista con el objetivo de consensuar un pacto de investidura y la formación de un gobierno de gran coalición de izquierdas en el que no formara parte de él, Ciudadanos<sup>742</sup>.

Las reuniones de estos cuatro grupos progresistas y sus confluencias comenzaron el 22 de febrero con posiciones contrarias, vetos mutuos pero paradójicamente voluntad de diálogo, concluyéndose dichas negociaciones abruptamente el 24 de febrero cuando se dio a conocer de manera pública y oficial que el PSOE y Ciudadanos habían mantenido negociaciones paralelas y secretas a la mesa de negociación con las fuerzas progresistas<sup>743</sup>, con un resultado favorable que había quedado plasmado en un documento marco de gobierno titulado “*Acuerdo para un gobierno reformista y de progreso*”<sup>744</sup>. La sorpresa en las filas de Podemos, Izquierda

---

en DE MIGUEL, R. (2 de febrero de 2016). “Los vetos cruzados de los partidos abocan a la repetición de elecciones”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1Q9pMbV>. [Consulta: 5 de febrero de 2016].

<sup>741</sup> CRUZ, M. Y SANZ, LUIS A. (12 de febrero de 2016). “Rajoy y Sánchez, desacuerdo total”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/240HloR>. [Consulta: 15 de febrero de 2016].; CASQUEIRO, J. (12 de febrero de 2016). “Rajoy y Sánchez descartan en media hora toda colaboración para gobernar”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1PI1hmB>. [Consulta: 15 de febrero de 2016].; y en EL PAÍS (13 de febrero de 2016). *Encuentro estrafalario. Editorial*. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oB4sqG>. [Consulta: 15 de febrero de 2016].

<sup>742</sup> GARCÍA DE BLAS, E. Y MANETTO, F. (18 de febrero de 2016). “Iglesias acepta una negociación a cuatro con PSOE, IU y Compromís”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nvPsZd>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].; GARCÍA DE BLAS, E. Y DíEZ, A. (19 de febrero de 2016). “Sánchez acepta una reunión a cuatro con Podemos, IU y Compromís”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oPWrxI>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].; GARCÍA DE BLAS, E. (22 de febrero de 2016). “Garzón, el mediador que logró la cita PSOE-Podemos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nzMxQe>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].; y en SANZ, LUIS A. Y CARVAJAL, A. Y PIÑA, R. (22 de febrero de 2016). “PSOE y Podemos dejan los asuntos más espinosos para la reunión de este martes”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1SMFTT7>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

<sup>743</sup> PIÑA, R. (22 de febrero de 2016). “Pedro Sánchez y Albert Rivera se reúnen en secreto en el Congreso con su acuerdo de Gobierno de fondo”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1TB2DWq>.; GARCÍA DE BLAS, E.; DíEZ, A. Y MANETTO, F. (23 de febrero de 2016). “El PSOE negocia simultáneamente con la izquierda y Ciudadanos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1L6yuLP>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

<sup>744</sup> El “*Acuerdo para un gobierno reformista y de progreso*” entre el PSOE y Ciudadanos se firmó el 24 de febrero en el vestíbulo de la ampliación III del Congreso de los Diputados donde se puede ver el cuadro de *El abrazo* del artista Juan Genovés, símbolo de la reconciliación en la época de la Transición. Por este motivo, dicho documento se ha conocido como el *Acuerdo de El Abrazo*. Este acuerdo quedó extinguido el 27 de abril de 2016 cuando así lo anunció a los medios el vicesecretario de organización de Ciudadanos, José Manuel Villegas, quien dio por agotado el acuerdo con el PSOE después de haberse agotado el proceso de negociación para investir presidente y formar gobierno.



Unida y Compromís así como las confluencias progresistas hizo que Podemos calificase el acuerdo alcanzado como incompatible con un “gobierno de cambio” y por ello concluyó cualquier negociación con el PSOE, abocando al fracaso la sesión de investidura de Pedro Sánchez puesto que aritméticamente la suma de escaños de PSOE y Ciudadanos ascendía a 130 votos favorables frente al resto del hemiciclo cuyo hipotético voto en contra suponía 220 sufragios<sup>745</sup>.

---

El “*Acuerdo para un gobierno reformista y de progreso*” firmado entre el PSOE y Ciudadanos es un documento de 66 páginas que recoge 200 medidas y cesiones por parte de ambos partidos con el objetivo de unir los dos partidos políticos fuerzas y escaños para la sesión de investidura del candidato socialista Pedro Sánchez. Las medidas más destacadas del acuerdo son: alcanzar una mayor democracia en los partidos políticos mediante la celebración de primarias y control de su financiación; una despolitización de las altas instituciones estableciendo convocatorias públicas abiertas para elegir los miembros de los altos organismos en concreto miembros del Tribunal Constitucional, Consejo General del Poder Judicial, Tribunal de Cuentas y Defensor del Pueblo y sus adjuntos; a los miembros del Consejo de Seguridad Nuclear, Comisión Nacional del Mercado de Valores y Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal, Junta Electoral Central y presidente y miembros del Consejo de RTVE; reforma electoral con el fin de las listas cerradas, del voto rogado desde el exterior y regulación de los debates electorales; control de los contratos públicos a los que se les exigirá medidas concretas de transparencia, solicitando detallar los gastos en comunicación institucional y también articular las llamadas “puertas giratorias” así como anulación de contratos obtenidos a través de comisiones; establecer una legislación más ajustada a los delitos de corrupción, regulando el cese de Altos Cargos cuando se les abra juicio oral por delito o suspensión a concejales y parlamentarios cuando también se les abra juicio oral por delito doloso, tipificar el delito de enriquecimiento injusto o ilícito en autoridades y funcionarios públicos, prohibición del indulto por delitos vinculados a supuestos de corrupción, violencia de género y contra los Derechos Humanos, anulación de los aforamientos; establecimiento de una limitación de mandatos para el Presidente del Gobierno y reducción del número de Altos Cargos en el Consejo General del Poder Judicial así como eliminación de las Diputaciones Provinciales impulsando la creación de Consejos Provinciales de Alcaldes; impulso e incremento de la actividad parlamentaria; acceso en condiciones de igualdad efectiva a la sanidad pública y preservación de la misma, impulsar un incremento del salario mínimo, establecer un Ingreso Mínimo Vital, promover un Plan Especial para la incorporación, recuperación y consolidación del talento científico español, universalización de la oferta de Escuelas Infantiles en la primera etapa de 0 a 3 años, configurar la beca como derecho subjetivo que garantice su reconocimiento efectivo a todo el que reúna las condiciones establecidas para obtenerla, limitar los pagos en efectivo en las transacciones financieras a 1000 euros, reforma del sistema laboral, reduciendo el número de contratos, fomentando la formación y las políticas activas de empleo y finalmente, no subir el IRPF, rebajar el IVA cultural al 10% y reformar en profundidad el Impuesto de sociedades con el objetivo de acercar los tipos efectivos a los tipos nominales, y aproximar la recaudación por este tributo en España a la media de la zona euro. A lo largo de los días posteriores a la firma del acuerdo entre PSOE y Ciudadanos todos los medios de comunicación analizaron el documento en profundidad centrandolo cada medio su atención en aquellos puntos que consideraban más interesantes o estaban relacionados con el perfil especializado del medio de comunicación.

Como referencia se puede consultar la siguiente información al respecto: BASTEIRO, D. (24 de febrero de 2016). “Las 30 claves del acuerdo entre Sánchez y Rivera para cambiar España” información publicada en el medio digital [www.elespañol.es](http://www.elespañol.es). En línea: <http://bit.ly/1STn1Sr>. [Consulta: 21 de abril de 2016].; EL ECONOMISTA-AGENCIAS (24 de febrero de 2016). “Empleo, autónomos, impuestos... Así es el acuerdo entre el PSOE y Ciudadanos” información publicada en el medio digital [www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es). En línea: <http://bit.ly/1QxBg91>. [Consulta: 21 de abril de 2016].; RUIZ DE ALMIRÓN, V. Y SANZ G. (24 de febrero de 2016). “PSOE y Ciudadanos se comprometen en su pacto a oponerse al referéndum de Cataluña” información publicada en [www.abc.es](http://www.abc.es). En línea: <http://bit.ly/2544ozC>. [Consulta: 21 de abril de 2016].; AMIGOT, B. (24 de febrero de 2016). “Las 20 medidas estrella del acuerdo entre PSOE y Ciudadanos” información publicada en [www.expasion.com](http://www.expasion.com). En línea: <http://bit.ly/2obEAnZ>. [Consulta: 21 de abril de 2016].; y también en MATEO, JUAN J. (23 de febrero de 2016). “Los principales acuerdos entre el PSOE y Ciudadanos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nRNCFi>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].; Díez, A. (24 de febrero de 2016). “Pedro Sánchez acepta las condiciones de Ciudadanos y anuncia un acuerdo”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1mV6nnB>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].; Piña, R. (24 de febrero de 2016). “Los 20 puntos que debes conocer del acuerdo entre PSOE y Ciudadanos” información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1R1Fsi5>. [Consulta: 21 de abril de 2016]. Véase finalmente: PSOE (2016). Documento “*Acuerdo para un gobierno reformista y de progreso*”. En línea: <http://bit.ly/21rpIfC>. [Consulta: 20 de abril de 2016].

<sup>745</sup> CARVAJAL, A. (24 de febrero de 2016). “Podemos rompe la mesa de negociación con el PSOE”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1oAW2hw>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].; CARVAJAL, A. (24 de febrero de 2016). “10 puntos que impiden a Podemos sumarse al pacto de PSOE-Ciudadanos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Rn1zSF>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].; MANETTO, F.

Con el acuerdo entre PSOE y Ciudadanos vigente y la ruptura por parte de Podemos<sup>746</sup> de cualquier vía de diálogo al que se le sumaron las demás fuerzas políticas progresistas y el Partido Popular, el 1 de marzo se celebró el pleno de investidura de Pedro Sánchez. Dicha sesión parlamentaria escenificó públicamente el rol que cada líder desarrolló a lo largo de estos cuatro meses en un debate parlamentario donde los mayores niveles de confrontación se dieron en dos direcciones: por un lado, un abierto enfrentamiento entre el PSOE y Podemos disputándose el liderazgo ideológico de la izquierda, y por otro lado, un debate enconado entre las dos fuerzas emergentes, Ciudadanos y Podemos, disputándose el liderazgo de la llamada “nueva política”. Dos enfrentamientos al que cabría añadir un tercero donde los tres partidos PSOE, Podemos y Ciudadanos ejercían una oposición conjunta -aunque diferenciada ideológicamente- contra el candidato popular Mariano Rajoy al que se le acusó de irresponsable por no aceptar la propuesta de investidura del Rey, al tiempo que se efectuaba una enmienda a la totalidad de la gestión del gobierno durante la anterior legislatura. Una sesión parlamentaria a tenor de cuyas intervenciones no es difícil deducir que se hacía prácticamente inviable cualquier posibilidad de acercamiento entre las fuerzas políticas, tanto para las votaciones posteriores como para incluso las negociaciones que aún se deberían producir hasta agotar el plazo constitucional para investir presidente y formar gobierno<sup>747</sup>.

---

(24 de febrero de 2016). “Podemos rechaza el acuerdo: “La elección del PSOE no es compatible con nosotros”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1LcWZaa>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].; MANETTO, F. (24 de febrero de 2016). “El acuerdo entre Sánchez y Rivera choca con el programa de Podemos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2osRcHA>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].; y en MANETTO, F. (24 de febrero de 2016). “Podemos no apoyará a Sánchez si cierra un acuerdo con Ciudadanos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1T4bC2w>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

<sup>746</sup> En respuesta al acuerdo suscrito entre PSOE y Ciudadanos, la Secretaría Política de Podemos encabezada por Íñigo Errejón, elaboró un documento interno en el que se detallaban ocho razones por las que el partido liderado por Pablo Iglesias rechazaba dicho acuerdo. Los ocho puntos programáticos que reflejaron la incompatibilidad del proyecto político de Podemos con el acuerdo firmado por PSOE y Ciudadanos fueron los siguientes: 1) no derogación de la denominada *Ley mordaza*; 2) no derogación de la reforma laboral, abaratamiento de los despidos, imposición de un contrato único y reducción de las indemnizaciones por despido; 3) complemento salarial con el que se premia a los empresarios que pagan bajos salarios a los empleados; 4) incremento ridículo de Salario Mínimo Interprofesional al 1% cuando la inflación está previsto que se incremente en un tanto por ciento mayor; 5) inviabilidad de las medidas macroeconómicas que contiene dicho acuerdo de gobierno; 6) vigencia del artículo 135 de la Constitución cuando debería ser derogado; 7) en contra del acuerdo por abrir las puertas al copago farmacéutico y a la privatización de la gestión y finalmente, 8) insuficientes medidas relacionadas con la despolitización de la justicia.

Véase en MANETTO, F. (25 de febrero de 2016). “Ocho razones por las que Podemos votará no a Sánchez” información publicada en el medio digital [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oyN70o>. [Consulta: 26 de abril de 2016].; y en HUFFINGTON POST-EUROPA PRESS (26 de febrero de 2016). “Las 8 razones de Podemos contra el pacto PSOE y Ciudadanos” información publicada en el medio digital [www.huffingtonpost.es](http://www.huffingtonpost.es). En línea: <http://huff.to/2mQid7w>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

<sup>747</sup> CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 2 de la XI Legislatura celebrada el martes 1 de marzo de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2n3MBeQ>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].; y también en CONGRESO DE LOS

Al debate de investidura le siguió la votación del 2 de marzo donde se constató la falta de apoyos del candidato socialista al perder en una primera convocatoria por 219 votos en contra, 1 abstención y 130 a favor (PSOE-C's)<sup>748</sup>. Sólo quedaba, tras esta fallida investidura, la posibilidad de un triunfo por mayoría simple en segunda convocatoria que finalmente no se dio, pues nuevamente el 4 de marzo y tras un debate parlamentario más breve en el que todas las fuerzas reafirmaron sus posiciones ante el candidato socialista, Pedro Sánchez volvió a perder la investidura como presidente del gobierno por 219 votos en contra y 131 votos a favor<sup>749</sup>.

Se dio así en nuestra reciente historia democrática la primera sesión de investidura fallida abriéndose el que podría considerarse el último periodo de negociación desarrollado durante estos cuatro meses de legislatura, donde una vez constatada la derrota del candidato socialista en el Congreso de los Diputados, nuevamente se iniciaba una ronda de contactos entre partidos políticos, con el objetivo de intentar acordar un programa de gobierno para los cuatro próximos años y hallar un candidato a la presidencia que pudiera liderar la legislatura en curso.

En este periodo de negociación la posición del Partido Popular y la de su candidato Mariano Rajoy volvió a ser la de ofrecer nuevamente al PSOE y también a C's la posibilidad de conformar un programa de gobierno apoyado por las fuerzas constitucionalistas que posibilitara un ejecutivo llamado "gobierno de gran coalición". Por su parte, la estrategia del PSOE centraba su acción y objetivo en lograr sumar al acuerdo firmado con C's la formación de Pablo Iglesias, Podemos, a pesar de haber terminado la anterior negociación con una ruptura abrupta y protagonizar un debate de investidura entre Sánchez e Iglesias enconado y abiertamente enfrentado. Durante este periodo de tiempo, además, C's intentó hacer valer siempre su posición mediadora

---

DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 3 de la XI Legislatura celebrada el miércoles 2 de marzo de 2016*. En línea: <http://bit.ly/22r1ke8>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

<sup>748</sup> GAREA, F. (4 de marzo de 2016). "Pedro Sánchez fracasa en la primera votación de investidura". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1TqiA6t>. [Consulta: 9 de marzo de 2016].; y en CRUZ, M. (2 de marzo de 2016). "Pedro Sánchez pierde la primera votación de investidura por 219 votos en contra frente a 130 a favor y una abstención". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1UyPA7x>. [Consulta: 9 de marzo de 2016].

Para un mayor conocimiento de las intervenciones en esta segunda convocatoria del 4 de marzo se puede consultar en CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 4 de la XI Legislatura celebrada el viernes 4 de marzo de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2n3P0Gg>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

<sup>749</sup> CRUZ, M. (4 de marzo de 2016). "El fracaso de Pedro Sánchez inicia la cuenta atrás hacia las elecciones". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1QYbVLW>. [Consulta: 9 de marzo de 2016].; y GAREA, F. (5 de marzo de 2016). "El Congreso rechaza por amplia mayoría el pacto de Sánchez y Rivera". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/24HI3HY>. [Consulta: 9 de marzo de 2016].

entre ambas fuerzas progresistas -PSOE y Podemos- para lograr un acuerdo que propiciase el “gobierno del cambio” formado por las tres fuerzas políticas: PSOE, C’s y Podemos, dejando a un lado de las negociaciones y de la política gubernamental al resto de confluencias de izquierdas.

Las circunstancias particulares con las que se enmarcaba este último escenario de negociación, tuvieron como resultado unos días en los que fiel a la tónica general de esta legislatura, el cruce de acusaciones y declaraciones entre Podemos y PSOE fueron las protagonistas en una pugna por liderar la izquierda y un gobierno progresista y de cambio, que hacía complicado la confluencia de las tres fuerzas políticas, incluyendo a C’s. Finalmente, el interés por alcanzar un acuerdo de gobierno que desalojase al Partido Popular del poder junto a las presiones por parte de todos los agentes políticos de izquierdas interesados en dicho objetivo, hicieron posible que se celebrase, el 8 de abril, una reunión a tres bandas en la que participaron los equipos negociadores de PSOE, C’s y Podemos<sup>750</sup>, éste último liderado -por vez primera- por Pablo Iglesias, un hecho novedoso puesto que hasta la fecha cualquier contacto negociador por parte de esta formación la había liderado el Secretario de Políticas y portavoz en el Congreso de los Diputados, Iñigo Errejón<sup>751</sup>.

En el transcurso de esta reunión, el líder de Podemos planteó una enmienda a la totalidad del acuerdo firmado por PSOE y C’s aportando a dicha negociación un nuevo documento programático de gobierno titulado “*20 PROPUESTAS para desbloquear la situación política y posibilitar un Gobierno de cambio*”<sup>752</sup>, con el cual la formación de Pablo Iglesias pretendía configurar un gobierno netamente de izquierdas, apartando de cualquier acuerdo a C’s y apoyando abiertamente el derecho

---

<sup>750</sup> CRUZ, M. Y PIÑA, R. (5 de abril de 2016). “PSOE, Podemos y Ciudadanos se reunirán este jueves en el Congreso”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nA5a6n>. [Consulta: 12 de abril de 2016].

<sup>751</sup> El liderazgo en esta reunión con PSOE y C’s asumido por Pablo Iglesias obedece al distanciamiento existente entre el propio Iglesias y el portavoz del grupo y Secretario de Política de Podemos, Iñigo Errejón, como consecuencia de la destitución del Secretario de Organización Sergio Pascual, afín a Errejón y de los diferentes puntos de vista existente entre ambos a la hora de afrontar la gestión del partido y en este caso que nos ocupa, a la hora de desarrollar los contactos y negociaciones con las diferentes fuerzas políticas. Para ampliar la información se puede consultar estos aspectos en todos los medios de comunicación nacionales. En nuestro caso aportamos las dos informaciones publicadas en EL MUNDO que pueden ayudar a entender esta apunte a pie de página. Véase en BÉCARES, R. Y CARVAJAL, A. (17 de marzo de 2016). “Iñigo Errejón se aleja de Pablo Iglesias por la purga en Podemos” información publicada en el medio digital [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Ws1Zc6>. [Consulta: 26 de abril de 2016].; y también en CARVAJAL, A. (16 de marzo de 2016). “Pablo Iglesias fulmina a Sergio Pascual, mano derecha de Errejón” información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1RjNWak>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

<sup>752</sup> PODEMOS (2016). “*20 PROPUESTAS para desbloquear la situación política y posibilitar un Gobierno de cambio*”. Documento. Información publicada en [www.podemos.info](http://www.podemos.info). En línea: <http://bit.ly/2nw3AmO>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

de autodeterminación para Cataluña. Ante esta propuesta, Ciudadanos descartó el documento por ser excluyente con la formación y el PSOE dejó entreabierta la posibilidad de un acuerdo a pesar de las exigencias del mismo<sup>753</sup>.

Tras la reunión mantenida, el 9 de abril y en rueda de prensa, el candidato de Podemos, Pablo Iglesias, anunció la celebración de una consulta a las bases del partido en la que preguntarían si la formación debería respaldar el acuerdo PSOE-C's o bien debía apostar por una negociación netamente formada por partidos de izquierdas y en la que deberían estar exclusivamente: PSOE, Podemos y sus confluencias, IU y Compromís<sup>754</sup>. El resultado de esta consulta, celebrada del 14 al 16 de abril, tuvo como resultado la negativa de las bases a un apoyo al acuerdo suscrito por PSOE y C's y un voto claramente unánime a favor de formar un gobierno del cambio que fuese netamente progresista. El voto de las bases de Podemos impedía de este modo cualquier posibilidad de confluencia entre las tres fuerzas políticas -PSOE, C's y Podemos- y abocó al PSOE a una negociación exclusivamente con las fuerzas de izquierda, si pretendían aspirar a formar un gobierno del cambio e investir como presidente a su candidato<sup>755</sup>.

---

<sup>753</sup> CARVAJAL, A. Y SANZ, L. ÁNGEL (7 de abril de 2016). "Pablo Iglesias revienta el acuerdo a tres y exige un Gobierno sin Ciudadanos" información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1q9LqXQ>. [Consulta: 19 de abril de 2016].; SANZ, LUIS A. (8 de abril de 2016). "PSOE y C's: 'Todo ha sido una artimaña de Podemos para romper'". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1olt5jF>. [Consulta: 12 de abril de 2016].; DE MIGUEL, F. (8 de abril de 2016). "Podemos revienta la reunión con una oferta inasumible para Rivera". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/20cXvII>. [Consulta: 12 de abril de 2016].; EL MUNDO – EUROPA PRESS (8 de abril de 2016). "Rivera anuncia que no habrá más reuniones a tres si Podemos 'no cambia de postura'". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/20d9WE3>. [Consulta: 12 de abril de 2016].

<sup>754</sup> MANETTO, F. (8 de abril de 2016). "Podemos consultará a las bases sobre su apoyo al pacto Sánchez-Rivera" información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1NdveKz>. [Consulta: 19 de abril de 2016].; CARVAJAL, A. (10 de abril de 2016). "Podemos preguntará a sus militantes si apoyan 'un Gobierno basado en el pacto Rivera-Sánchez'". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/22hknGg>. [Consulta: 12 de abril de 2016].

<sup>755</sup> La consulta a las bases de Podemos se realizó entre el 14 y el 16 de abril. El censo de electores de la formación ascendía a 393.538 personas y tuvo una participación de 149.444 votantes lo que supone un índice de participación del 37,97%. En la consulta se preguntaron a las bases dos cuestiones: la primera, "*¿Quieres un Gobierno basado en el pacto Rivera-Sánchez?*" y la segunda, "*¿Estás de acuerdo con la propuesta de Gobierno de cambio que defiende Podemos, En Comú Podem y En Marea?*". Del total del censo, a la primera pregunta que decidía si se apoyaba o no el acuerdo de PSOE y C's sólo respondieron afirmativamente un 11,77% de las bases de Podemos lo que supuso 17.542 votantes a favor, frente al 88,23% de votos en contra que supuso 131.561 votos negativos. Por lo que respecta a la segunda pregunta en la que se solicitaba el apoyo o no a impulsar un gobierno netamente formado por las fuerzas progresistas de izquierdas, el 91,79% de los votantes se mostraron a favor de dicho gobierno, lo que supuso 136.291 votos afirmativos frente a un 8,31% que se mostraron contrarios a un gobierno de cambio progresista, lo que supuso 12.181 votos desfavorables. Fuente: PODEMOS (2016). *Informe votación Consulta a las bases realizada entre el 14 y el 16 de abril de 2016*. Documento. En línea: <http://bit.ly/2obOHJR>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

Véase en MANETTO, F. (17 de abril de 2016). "La consulta sobre los pactos moviliza a las bases de Podemos". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2o2bfvR>. [Consulta: 22 de abril de 2016].; EL MUNDO – EUROPA PRESS (17 de abril de 2016). "El 37% de los inscritos de Podemos participa en la consulta sobre el pacto PSOE-Ciudadanos". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1WY0Sd2>.

El último acto de esta XI Legislatura transcurrió envuelto en polémica con un nuevo cruce de acusaciones entre PSOE y Podemos disputando el liderazgo de la izquierda y principalmente recriminando al contrario la responsabilidad de no haber formado aún gobierno. Un enfrentamiento en el que C's volvía a mediar para reconducir las negociaciones y donde el Partido Popular reiteraba abiertamente a ambas fuerzas, PSOE y C's, la posibilidad de sumarse a un pacto de gran coalición, todo ello sin éxito.

La Casa Real, en un ejercicio de responsabilidad institucional para desbloquear la situación política, anunció una última ronda de contactos para los días 25 y 26 de abril apurando los plazos constitucionales dentro de los cuales aún se podría investir nuevo presidente del gobierno<sup>756</sup>. Es en el transcurso de la primera sesión, la del lunes 25 de abril donde el portavoz de Compromís, Joan Baldoví, ofrecía y presentaba a PSOE, Podemos, En Marea y En Comú Podem una nueva propuesta de gobierno en forma de acuerdo de gobierno denominado “*Acuerdo del Prado*” a través del cual se conformaría un ejecutivo netamente progresista que sería presidido por el socialista Pedro Sánchez y donde se asumiría el compromiso de poner en marcha treinta medidas de gobierno recogidas en el propio pacto<sup>757</sup>.

---

[Consulta: 22 de abril de 2016].; CARVAJAL, A. (18 de abril de 2016). “Las bases de Podemos entierran el pacto PSOE-Ciudadanos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1VxCmda>. [Consulta: 22 de abril de 2016].; MANETTO, F. (18 de abril de 2016). “Consulta en Podemos: el 88% de las bases rechaza el pacto entre Sánchez y Rivera”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2ot96JN>. [Consulta: 22 de abril de 2016].; y en MANETTO, F. (19 de abril de 2016). “La consulta de Podemos otorga a Pablo Iglesias todo el poder interno”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQi5Bo>. [Consulta: 22 de abril de 2016].

<sup>756</sup> GAREA, F. (12 de abril de 2016). “El Rey hará otra ronda de consultas el 25 y 26 de abril”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1oX2Bem>. [Consulta: 15 de abril de 2016].; CRUZ, M. (12 de abril de 2016). “El Rey vuelve a escena en tiempo de descuento”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2otwEyx>. [Consulta: 15 de abril de 2016].; REMÍREZ DE GANUZA, C. (12 de abril de 2016). “El Rey da el último plazo a los partidos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1SKQJ7e>. [Consulta: 15 de abril de 2016].; CRUZ, M. (13 de abril de 2016). “Consultas del Rey con los grupos políticos al filo de lo imposible”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1WqN4Bd>. [Consulta: 15 de abril de 2016].; EL MUNDO (13 de abril de 2016). *El último y loable intento del Rey de evitar las elecciones*. Editorial. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/23tHAuF>. [Consulta: 15 de abril de 2016].; ALBEROLA, M. (21 de abril de 2016). “El Rey convoca a los partidos en el último intento de la legislatura”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nSaYe9>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; y en GAREA, F. Y ALBEROLA, M. (21 de abril de 2016). “Patxi López entrega al Rey la lista de partidos que participarán en las consultas”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2n42SQV>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

<sup>757</sup> El “*Acuerdo del Prado*” se puede consultar en EL MUNDO (26 de abril de 2016). “*Acuerdo del Prado*”. Documento. En línea: <http://bit.ly/2mQkEaa>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

El nombre de este pacto es una analogía del “*Pacte del Botànic*” firmado en la Comunidad Valenciana en la Elecciones Municipales y Autonómicas de 2015 que ha servido para alcanzar un acuerdo de gobierno progresista mayoritario con el que se desalojó de las instituciones valencianas al Partido Popular.

Véase en SANJUAN, H. (26 de abril de 2016). “Del 'pacto del Botànic' valenciano al Acuerdo del Prado para La Moncloa”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1TaRV45>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

Ante el “*Acuerdo del Prado*” presentado *in extremis* en plena ronda de contactos de Felipe VI, el Partido Socialista respondió a la oferta aceptando 27 de las 30 medidas y realizó una contraoferta basada en tres puntos que no fueron aceptados por el resto de fuerzas implicadas en dicho acuerdo<sup>758</sup>. Al mismo tiempo, tanto Ciudadanos como el Partido Popular criticaron abiertamente dicho acuerdo al considerarlo como “*una propuesta de tres páginas, para gobernar cuatro años, entre seis partidos*” en palabras del candidato de C’s, Albert Rivera, y “*una charlotada de última hora que tira al suelo el prestigio de la Cámara*”, según declaraciones del portavoz del Partido Popular, Rafael Hernando. La mayoría de los candidatos fueron confirmando a lo largo de esta ronda y en sus posteriores comparecencias ante la prensa la imposibilidad de acordar investir a un candidato a presidente del gobierno y formar un nuevo ejecutivo para los próximos cuatro años agotando, con ello, cualquier posibilidad de que la XI Legislatura saliese adelante y se pusiese en marcha bajo un nuevo Ejecutivo<sup>759</sup>.

Estas sensaciones -unánimes en todas las fuerzas parlamentarias- quedaron confirmadas la tarde del 26 de abril cuando tras concluir la última reunión de Felipe VI

---

2016].; TERRASA, R. (26 de abril de 2016). “Las 30 medidas que propone Compromís en el 'Acuerdo del Prado’”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1MVof4L>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

El “*Pacte del Botànic*” se puede consultar en COMPROMÍS (2015). “*Pacte del Botànic*”. Acuerdo para formar un gobierno valenciano entre los grupos PSPV-PSOE, Podemos y Compromís. Documento. En línea: <http://bit.ly/2nAZD1P>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

<sup>758</sup> A partir de las tres propuestas sobre las que mostró sus reticencias al “*Acuerdo del Prado*” el PSOE, la formación socialista planteó un gobierno formado por miembros del Partido Socialista e independientes, condicionó el pacto a un apoyo por parte de los partidos a los presupuestos generales por dos años y, finalmente, asumían el compromiso voluntario de que su candidato Pedro Sánchez, ya como presidente del gobierno, se sometería a una cuestión de confianza en junio de 2018. Además de estos puntos que sirvieron como contraoferta, el PSOE también mostró sus reservas en otros tres puntos concretos el relacionado con los desahucios, matizando que las medidas se adoptarían en línea con las propuestas por la PAH; la reforma del artículo 135 de la Constitución, de modo que apostarían con ella para asegurar la dotación suficiente para la protección social y los grandes servicios públicos; y aceptaría solo derogar la reforma laboral realizada por el Gobierno de Mariano Rajoy. Véase en CASTRO, I. Y RIVEIRO, A. (26 de abril de 2016). “El PSOE acepta la mayoría de las medidas de Compromís y propone un Gobierno con independientes”. Información publicada en [www.eldiario.es](http://www.eldiario.es). En línea: <http://bit.ly/2nk31LY>. [Consulta: 28 de abril de 2016].

<sup>759</sup> ALBEROLA, M. (26 de abril de 2016). “El Rey recibe el martes a los líderes decisivos para salvar la legislatura”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2n40REg>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; GAREA, F. (26 de abril de 2016). “*La traca final*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1MVvWS0>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; ALBEROLA, M. (26 de abril de 2016). “El Rey anticipa la repetición de elecciones y pide una campaña austera”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nSeepX>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; ALBEROLA, M. Y MATEO, JUAN J. (27 de abril de 2016). “Rivera rechaza la oferta del PSOE: ‘Estamos abocados a unas nuevas elecciones’”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nwdpiV>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; DIEZ, A. Y MARCOS, J. (27 de abril de 2016). “Sánchez sentencia que hay elecciones al ganar ‘el ala dura de Podemos’”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQFiDo>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; ALBEROLA, M. (26 de abril de 2016). “Iglesias culpa a Sánchez: ‘Es triste que haya dicho que no a Compromís’”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nweqW>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; CASQUEIRO, J. (26 de abril de 2016). “El PP deja la puerta abierta a pactos con Ciudadanos y el PSOE tras el 26-J”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2otif59>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

con el presidente en funciones y candidato por el Partido Popular, Mariano Rajoy, el monarca comunicó al presidente del Congreso de los Diputados, Patxi López, que no propondría un nuevo candidato a la presidencia<sup>760</sup> y que por tanto, tras esta tercera ronda de contactos y una vez agotados y cumplidos los plazos constitucionales previstos, el 2 de mayo se disolverían las Cortes Generales tal y como prevé la Constitución en su artículo 99 punto 5: “*Si transcurrido el plazo de dos meses, a partir de la primera votación de investidura, ningún candidato hubiere obtenido la confianza del Congreso, el Rey disolverá ambas Cámaras y convocará nuevas elecciones con el refrendo del Presidente del Congreso*”<sup>761</sup> y acto seguido, el 3 de mayo, se firmaría el decreto por el cual se convocarían nuevamente Elecciones Generales para el 26 de junio de 2016<sup>762</sup>.

---

<sup>760</sup> MÉNDEZ, L. (26 de abril de 2016). “El espectáculo acaba sin gloria”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1qQUUaK>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; SANZ, LUIS A. (26 de abril de 2016). “Pedro Sánchez vaticina nuevas elecciones y culpa de ello al “bloque del bloqueo de Rajoy e Iglesias””. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1QyFIEq>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; SANZ, LUIS A.; CARVAJAL, A. Y REMÍREZ DE GANUZA, C. (26 de abril de 2016). “Los vetos de Podemos y Ciudadanos frenan la última oportunidad de Pedro Sánchez para gobernar”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1NvVp4z>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; CARVAJAL, A. (26 de abril de 2016). “Pablo Iglesias culpa al PSOE de que no haya un gobierno ‘a la valenciana’”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1UeIEgj>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; PIÑA, R. (26 de abril de 2016). “Ciudadanos cierra la última opción de Pedro Sánchez: rechaza la propuesta de Compromís y el PSOE”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Tuj4Bx>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; REMÍREZ DE GANUZA, C. Y SANZ, LUIS A. (27 de abril de 2016). “Fracaso general de los partidos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1UfXXoK>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; EL PAÍS – REDACCIÓN (27 de abril de 2016). “El Rey concluye las consultas sin candidato a la presidencia del Gobierno”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQ15Oa>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].; y en ALBEROLA, M. (27 de abril de 2016). “El Rey no propone a ningún candidato y aboca a nuevas elecciones en junio”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1VAqcQo>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

<sup>761</sup> La Constitución Española recoge en su *Título IV. Del Gobierno y de la Administración*, el artículo 99 donde se establece el procedimiento por el cual se rige la elección del Presidente del Gobierno, teniendo dicho artículo el siguiente desarrollo: 1) Después de cada renovación del Congreso de los Diputados, y en los demás supuestos constitucionales en que así proceda, el Rey, previa consulta con los representantes designados por los grupos políticos con representación parlamentaria, y a través del Presidente del Congreso, propondrá un candidato a la Presidencia del Gobierno; 2) El candidato propuesto conforme a lo previsto en el apartado anterior expondrá ante el Congreso de los Diputados el programa político del Gobierno que pretenda formar y solicitará la confianza de la Cámara; 3) Si el Congreso de los Diputados, por el voto de la mayoría absoluta de sus miembros, otorgare su confianza a dicho candidato, el Rey le nombrará Presidente. De no alcanzarse dicha mayoría, se someterá la misma propuesta a nueva votación cuarenta y ocho horas después de la anterior, y la confianza se entenderá otorgada si obtuviere la mayoría simple; 4) Si efectuadas las citadas votaciones no se otorgase la confianza para la investidura, se tramitarán sucesivas propuestas en la forma prevista en los apartados anteriores y 5) Si transcurrido el plazo de dos meses, a partir de la primera votación de investidura, ningún candidato hubiere obtenido la confianza del Congreso, el Rey disolverá ambas Cámaras y convocará nuevas elecciones con el refrendo del Presidente del Congreso. Se puede consultar en CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Constitución Española de 1978. Título IV. Del Gobierno y de la Administración*. Consulta del Artículo 99 realizada en la website [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/1VpSbBF>. [Consulta: 15 de mayo de 2016].

<sup>762</sup> La XI Legislatura de España celebró la sesión constituyente de sus Cortes Generales (Congreso de los Diputados y Senado) el miércoles 13 de enero de 2016 y su disolución fue firmada por el Rey Felipe VI el mediante el Real Decreto 184/2016, de 3 de mayo, de disolución del Congreso de los Diputados y del Senado y de convocatoria de elecciones.

Véase en GAREA, F. (2 de mayo de 2016). “El fracaso de los partidos para pactar pone en marcha los plazos para el 26-J”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1SIeu0e>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].; MÉNDEZ, L. (3 de mayo de 2016). “El Rey disuelve las Cortes por primera vez en democracia”. Información



## **Un tortuoso camino a la Moncloa**

Cuatro meses de encuentros, desencuentros, acuerdos, desacuerdos, cruce de acusaciones y reproches entre todos los líderes, anuncios programáticos, interinidad del Ejecutivo y prácticamente inactividad del propio Parlamento a pesar de haberse celebrado diversas sesiones plenarias presentando algunas propuestas por parte de los grupos políticos durante la breve XI Legislatura, hicieron que los ciudadanos y la propia clase política quedaran sumidas en un estado de desconcierto y podríamos afirmar que de decepción y frustración, tras el fracaso en la formación de un nuevo Gobierno y el nombramiento de presidente como consecuencia de las tácticas desarrolladas por cada una de las fuerzas políticas con el objetivo de lograr la mayor cuota de poder posible.

A pesar de los esfuerzos -por parte de todos- por explicar y comprender tanto las razones por las cuales se había llegado a esta situación en nuestra democracia como señalar los responsables por llegar a esta nueva situación en la que se agravaba el bloqueo político e institucional del país, el final de la XI Legislatura supuso la apertura de manera inmediata de un nuevo ciclo político y electoral cuyas consecuencias nadie se atrevía a vaticinar. En este sentido resulta ilustrativo el Barómetro del CIS de abril de 2016 que reflejó -días después de la firma del Decreto por el que se convocaba Elecciones Generales- cómo los ciudadanos comenzaban a cuestionar nuevamente la idoneidad de los líderes de los cuatro grandes partidos, mostrando en dicho estudio un profundo desencanto con lo ocurrido durante esta legislatura.

Los resultados obtenidos del estudio realizado entre el 1 y el 10 de abril tras la investidura fallida de Pedro Sánchez a la presidencia del Gobierno, mostraron cómo el ciudadano seguía teniendo la percepción de que la situación vivida agravaba la situación política hasta el punto de considerarla como muy mala en un 42,5% y mala en un 39,4% de los encuestados, unas cifras superiores al 80% de la población consultada que demostraban la incompreensión o indignación de los ciudadanos ante el periodo de tiempo convulso y virulento en lo político -también inhábil en la propia

---

publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1rfLFRH>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].; y GAREA, F. (3 de mayo de 2016). “El Rey firma el decreto de convocatoria de nuevas elecciones para el 26 de junio”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1SWfBvB>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].

También se puede consultar los siguientes documentos en CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (13 de enero de 2016). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión constitutiva número 1 celebrada el miércoles 13 de enero de 2016*. Documento alojado en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2mTe1DZ>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].; y en BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE) (3 de mayo de 2016, número 107). *Real Decreto 184/2016, de 3 de mayo, de disolución del Congreso de los Diputados y del Senado y de convocatoria de elecciones*. En línea: <http://bit.ly/1SW0yIM>. [Consulta: 15 de mayo de 2016].

gestión gubernamental del país tanto en el ámbito nacional como en el internacional- que se había vivido desde diciembre de 2015.

Este estudio del CIS siguió mostrando cómo en España el desempleo es la mayor preocupación de los ciudadanos con un 78,4% que así lo manifiestan; el segundo problema, la corrupción y el fraude con un 47,8%; en tercer lugar, la economía con un 25,1%; y en cuarto lugar, la clase política, los partidos políticos y sus líderes con un 20,8%. En este último sentido, los meses de infructuosa negociación que terminaron con la nueva convocatoria electoral por parte del Rey supuso para todos los partidos un retroceso en mayor o menor medida en intención de voto, de manera que los resultados de este estudio reflejaron que el PP a pesar de su aparente inhibición a la hora de buscar acuerdos más allá de la “coalición de partidos constitucionales” seguía siendo la fuerza política que mayor intención de voto y confianza tenía de los electores con un 27,4% descendiendo levemente con respecto al 28,7% obtenido en las Elecciones Generales de 2015; por su parte el PSOE obtuvo una intención de voto del 21,6% subiendo con respecto al anterior dato del 20,5% en un exiguo beneficio tras el intento por formar Gobierno; Podemos fue el partido político que mayor castigo recibió por parte de los encuestados con un descenso importante en intención de voto que se cuantificó en un 12,0% si bien si sumamos sus confluencias y efectuamos una estimación, su intención de voto se situaba en torno al 17,7% perdiendo tres puntos sobre el 20,7% (en el que se contabilizan también sus confluencias) logrado en diciembre de 2015; de igual modo, Ciudadanos obtuvo un 15,6% incrementando en un 1,6% su intención de voto con respecto a los comicios generales como consecuencia de su participación activa y propositiva junto al PSOE a la hora de intentar formar Gobierno y finalmente, Izquierda Unida lograba un ascenso importante al pasar del 3,7% en el resultado electoral a un 5,4% en este estudio, lo que implicó casi dos puntos por encima de lo alcanzado en las urnas. Además de estos datos, el CIS también reflejó -entre otras cuestiones- la valoración/puntuación que otorgaron los ciudadanos a los líderes políticos, siendo el líder de IU Alberto Garzón el mejor valorado con un 4,69 al que siguieron Albert Rivera de Ciudadanos con un 3,99; Pedro Sánchez de PSOE con un 3,74; Pablo Iglesias con Podemos y sus confluencias que obtuvo un 3,6 y finalmente, el presidente del gobierno en funciones y líder del Partido Popular, Mariano Rajoy, con un 2,89<sup>763</sup>.

---

<sup>763</sup> Véase en HERNÁNDEZ, M. Y CRUZ, M. (6 de mayo de 2016). “Baja la valoración de Pablo Iglesias y de Mariano Rajoy”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/23uonUo>. [Consulta: 10 de mayo de

El análisis del CIS derivó más conclusiones ya que, según apuntó Marisa Cruz y Raúl Piña en un artículo de fondo para EL MUNDO con fecha del 19 de mayo de 2016 y titulado “Uno de cada tres electores de Podemos no repetirá su voto en los comicios del 26-J”<sup>764</sup>, los verdaderos perdedores tras este periodo infructuoso en lo político de cuatro meses era el partido de Pablo Iglesias y él mismo como líder, al perder un mayor número de votantes como consecuencia de contar con un electorado más volátil, lo que hacía que se pasara de una bolsa de votantes del 84,7% en enero de 2016 a un 63,4% en mayo del mismo año, perdiendo 20 puntos en tan sólo cuatro/cinco meses, consideramos que como consecuencia -en gran medida- del proceso negociador iniciado tras la constitución de las Cortes Generales el 13 de enero de 2016.

Los datos y cifras -lejos de ser comunes- las destacamos en este trabajo de investigación porque dichos resultados son los que confirmarían a la formación de Iglesias la necesidad e idoneidad de unir esfuerzos con IU para concurrir a la Elecciones Generales de junio, conformando un frente común de izquierdas con el objetivo de ganar ambos partidos una mayor cuota de poder y obtener una mayor presencia en el arco parlamentario así como una mayor influencia, toda vez que se intentaba con ello desplazar al PSOE de su segunda posición como fuerza más votada y así erigirse como alternativa al Partido Popular liderando -tras los comicios de junio- la izquierda del país por encima de la formación socialista. La decisión táctica de ambas formaciones quedaba apoyada numéricamente en las cifras que mostraban a IU como un valor firme en el que apuntalar el liderazgo de Iglesias y Podemos, sobre todo cuando en el propio análisis del CIS se podía concluir también cómo la fuga de votantes de Podemos recalarían en el PSOE y en una medida considerable, un 10,3%, en Izquierda Unida. Una tendencia para la formación de Alberto Garzón muy positiva que lo convertía en uno de los más beneficiados en esta fuga de votos desde Podemos

---

2016].; DE MIGUEL, R. (7 de mayo de 2016). “Barómetro CIS | El PP resiste como partido más votado y Podemos cae con fuerza”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oF62b1>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].; TORRES REYES, A. (3 de mayo de 2016). “CIS | Tres de cada cuatro españoles creen que los políticos no se preocupan de lo que piensa la gente”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1Uv8tIR..> [Consulta: 10 de mayo de 2016].; y para un estudio en profundidad se puede consultar en CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS (CIS) (2016). *Avance del Barómetro del CIS nº 3134 del mes de abril de 2016*. Documento. En línea: <http://bit.ly/1UEeDGW>. [Consulta: 15 de mayo de 2016].

<sup>764</sup> PIÑA, R. Y CRUZ, M. (19 de mayo de 2016). “Uno de cada tres electores de Podemos no repetirá su voto en los comicios del 26-J, según el CIS”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1VMm2ox>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

y paradójicamente también lo transformaban en la muleta de apoyo del propio Iglesias y su formación<sup>765</sup>.

Con los datos estadísticos expuestos y tras consultar a las bases de ambas formaciones<sup>766</sup>, a pesar de la contestación interna de sus respectivos votantes tal y como se desprende del CIS de abril que reflejaba que un 29% de votantes de IU no votarían a Podemos y que un 21% de Podemos no votarían a IU, una de las primeras consecuencias del nuevo ciclo electoral y político fue la unión que finalmente se confirmó el 10 de mayo de 2016 entre Podemos e IU para concurrir a las Elecciones Generales del 26 de junio bajo la nueva marca política de Unidos Podemos y cuyo programa se recogió en el documento denominado “*CAMBIAR ESPAÑA: 50 pasos para gobernar juntos*”<sup>767</sup>.

La entrada de esta nueva coalición entre Podemos e Izquierda Unida bajo la marca electoral de Unidos Podemos<sup>768</sup> tuvo un efecto inmediato en el comportamiento electoral de los votantes, tal y como así lo mostró el estudio preelectoral del CIS

---

<sup>765</sup> CRUZ, M. Y PIÑA, R. (19 de mayo de 2016). “Uno de cada tres electores de Podemos no repetirá su voto en los comicios del 26-J”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1VMm2ox>. [Consulta: 25 de mayo de 2016]. En dicha información también se destaca que del CIS de abril se concluye que el PP es el partido que goza de un electorado más fiel ya que el 76,6% de los que le votaron en diciembre repetirían. Al Partido Popular le sigue Izquierda Unida con un nivel de lealtad del 72%, seguido muy de cerca por el PSOE con un 71,7% de votantes dispuestos a volver a votar a esta formación en la futuras Elecciones Generales mientras que Ciudadanos se mostraba como el partido con el electorado menos leal con un 70,1% de los ciudadanos que le volverían a votar.

<sup>766</sup> Los simpatizantes de Podemos aprobaron la coalición con IU con un 98% del respaldo de los 144.569 participantes lo que supuso un 35% del censo llamado a votar. Por lo que respecta a Izquierda Unida sus bases también apoyaron la concurrir a las Elecciones Generales con Podemos votando a favor un 87,8% de los 23.109 votos emitidos por los militantes y simpatizantes de la federación de izquierdas frente a un 10,5% que votó en contra y un 1,6% que se abstuvo. Se puede consultar en CARVAJAL, A. (12 de mayo de 2016). “Las bases de Podemos respaldan por un 98% la alianza con IU”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1VUx8rI>. [Consulta: 15 de mayo de 2016]; y también CARVAJAL, A. (12 de mayo de 2016). “Las bases de IU aprueban por un 87,8% la coalición con Podemos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Tcrmhv>. [Consulta: 15 de mayo de 2016].

<sup>767</sup> Véase en CARVAJAL, A. (9 de mayo de 2016). “Alberto Garzón entrega IU a Pablo Iglesias a cambio de ocho escaños 9 de mayo”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1s8418e>. [Consulta: 10 de mayo de 2016]; GARCÍA DE BLAS, E. (10 de mayo de 2016). “Podemos e IU sellan una alianza para concurrir juntos a las elecciones”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1OcjVbk>. [Consulta: 10 de mayo de 2016]; y en MATEO, JUAN J. (10 de mayo de 2016). “Rivera: ‘Podemos se ha quitado la careta y apuesta por el comunismo’”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nAKYS6>. [Consulta: 10 de mayo de 2016]. Para consultar el documento conjunto de Unidos Podemos se puede consultar en PODEMOS (2016). “*20 PROPUESTAS para desbloquear la situación política y posibilitar un Gobierno de cambio*”. Documento. Información publicada en [www.podemos.info](http://www.podemos.info). En línea: <http://bit.ly/2nw3AmO>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

<sup>768</sup> La marca electoral *Ahora Podemos* se registró ante la Junta Electoral el 16 de mayo de 2016.

Véase en GARCÍA DE BLAS, E. (16 de mayo de 2016). “Unidos Podemos, el nombre de la coalición de Podemos e IU”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/24YLB4K>. [Consulta: 10 de mayo de 2016]; CARVAJAL, A. (20 de mayo de 2016). “Podemos arrinconó a Izquierda Unida en la papeleta de las elecciones generales”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/22hTHXx>. [Consulta: 30 de mayo de 2016]; y también resulta de interés la siguiente información en CARVAJAL, A. (13 de mayo de 2016). “Iglesias y Garzón acuerdan eliminar el término ‘izquierda’ y denominarse Unidos Podemos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1rKiTJm>. [Consulta: 20 de mayo de 2016].

realizado en mayo una vez conocida la aparición de esta nueva fuerza en el ámbito político. De este modo, este estudio destacó nuevamente como fuerza más votada con una tendencia al alza al Partido Popular quien lograría en dicho momento un 29,2% de intención de voto, incrementando la misma con respecto al resultado obtenido en las Elecciones Generales de 2015 pero lejos todavía de lograr la mayoría absoluta y con la posibilidad de un trasvase de votos hacia la nueva formación de Unidos Podemos cuya entrada en el proceso electoral alteró el comportamiento habitual del votante.

Tal y como se desprende del CIS, la formación de Iglesia y Garzón sumarían un 25,6% de los votos con una horquilla estimada de 88-92 escaños frente a los 69 que lograron en los anteriores comicios lo que supondría -a priori- un acierto estratégico de ambos líderes al hacer confluír sus dos formaciones políticas. De confirmarse el comportamiento de los votantes del PSOE, éste lograría además un 21,2% de los votos lo que supondría ocho décimas menos que en las Elecciones Generales anteriores y pasar a una tercera posición, lo que conllevaría una pérdida de escaños situado en más de diez, colocando a la formación de Sánchez en una horquilla de 78-80 escaños según datos del CIS. Por su parte, el partido de Albert Rivera, Ciudadanos, incrementaría su tendencia al voto hasta un 14,6% frente al 13,9% que lograron en las elecciones de diciembre de 2015 y retrocederían en número de escaños quedándose entre 38 y 39, lo que la convertiría en una fuerza irrelevante para los dos grandes partidos a la hora de lograr una mayoría en el Gobierno<sup>769</sup>. Pero los resultados de las Elecciones Generales del 26 de junio de 2016 tuvieron, de manera definitiva, datos muy diferentes a los estudios demoscópicos efectuados durante el periodo preelectoral y electoral ya que la realidad dio como vencedor -con un incremento notable de escaños- al Partido Popular, manteniéndose el PSOE como segunda fuerza más votada, lo que supuso aguantar el envite de Unidos Podemos que se quedaba en tercera posición y Ciudadanos perdía una cuarta parte de sus escaños con respecto a las Elecciones Generales celebradas en diciembre de 2015<sup>770</sup>.

---

<sup>769</sup> HERNÁNDEZ, M. (9 de junio de 2016). “Encuesta CIS: el PP ganará las elecciones con el 29,2% y Unidos Podemos será segunda fuerza”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1sx5Mfh>. [Consulta: 10 de junio de 2016].; y DE MIGUEL, R. (9 de junio de 2016). “CIS | Unidos Podemos supera al PSOE en votos y escaños y es segunda fuerza”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1YfWsIB>. [Consulta: 10 de junio de 2016]. El documento completo se puede consultar en CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS (CIS) (2016). *Informe preelectoral del CIS nº 3141 a las Elecciones Generales 2016. Mayo 2016*. Documento. En línea: <http://bit.ly/2o8rTdz>. [Consulta: 30 de mayo de 2016].

<sup>770</sup> Ver en CRUZ, M. (27 de junio de 2016). “Los españoles dan otra oportunidad a Mariano Rajoy”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2905SFE>. [Consulta: 3 de julio de 2016].; y en GAREA, F. (27 de junio de 2016). “El PP se refuerza y el bloque de la izquierda se debilita”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/28XtJ7z>. [Consulta: 3 de julio de 2016].

Los resultados para el Congreso de los Diputados determinaron como partido más votado al PP que, liderado por Mariano Rajoy, obtuvo un 33,03% del total de los votos emitidos lo que se tradujo en 137 escaños y supuso lograr 14 escaños más con respecto a los anteriores comicios; como segunda fuerza se destacó el PSOE, liderado por Pedro Sánchez, el cual logró el 22,66% de los sufragios alcanzando 85 escaños y descendiendo 5 escaños respecto a los comicios generales anteriores; el partido emergente de Podemos-Izquierda Unida-Equo, con Pablo Iglesias y Alberto Garzón como líderes, fue la tercera fuerza con el 13,37% de votos muy lejos de los resultados que destacaron los estudios demoscópicos lo que se tradujo en 45 diputados, una cifra que se incrementó con la suma total de sus confluencias hasta alcanzar los 71 escaños; y Ciudadanos, con Albert Rivera como líder, se convirtió en el cuarto partido más votado al conseguir un 13,05% de votos y 32 escaños lo que supuso un notable descenso, con respecto a las Elecciones Generales de 2015, al perder 8 escaños.

Además de los resultados obtenidos por las cuatro grandes formaciones políticas, el resto del arco parlamentario quedó nuevamente muy fragmentado: En Comú Podem alcanzó un 3,55% de votos con 12 escaños; Compromís-Podemos-EUPV, logró un 2,74% de votos con 9 escaños; Esquerra Republicana de Catalunya-Catalunya Sí alcanzó un 2,63% del voto emitido con los 9 escaños; Democràcia i Llibertat. Convergència. Demòcrates. Reagrupament, obtuvo un 2,01% sobre el total del voto con 8 diputados; Podemos-En Marea-ANOVA-EU alcanzó un 1,44% de sufragios con los 5 escaños; Euzko Alderdi Jeltzalea-Partido Nacionalista Vasco logró un 1,20% de votos con 5 representantes; Euskal Herria Bildu alcanzó un 0,77% del total de votos emitidos con 2 escaños; y Coalición Canaria-Partido Nacionalista Canario obtuvo un 0,33% del total de votos emitidos en esta Elecciones Generales lo que supuso obtener 1 representante<sup>771</sup>.

---

<sup>771</sup> Las Elecciones Generales del 26 de junio de 2016 convocaron a las urnas a 36.518.100 españoles de cuyo total de españoles convocados, 34.597.884 residían en España; 1.920.2562 en el extranjero y 197.245 estaban convocados a participar por primera vez en estas elecciones tras cumplir los 18 años con respecto a las Elecciones Generales de 2015. Del censo convocado se emitieron 24.161.083 de votos válidos lo que supuso un 69,84% del total; 10.435.955 de votantes se abstuvieron lo que significó sobre el cómputo global un 30,16%; 225.888 fueron votos nulos, un 0,93% de los emitidos y finalmente, 178.521 fueron votos en blanco, es decir un 0,75% de los votos depositados en las urnas.

Los resultados que se dieron en el Senado sobre el censo convocado difirió con respecto a la del Congreso de los Diputados. De este modo, se detectó un descenso de votos válidos, los cuales alcanzaron finalmente la cifra de 23.799.958 de sufragios, lo que supuso un descenso de voto válido hasta el 69,03% del total; el número de abstenciones también se vio incrementado, alcanzando la cifra de 10.676.844 de votantes, lo que significó -sobre el cómputo global- un 30,97%; 603.536 fueron votos nulos, lo que supuso un 2,54% de los emitidos y finalmente, el número de votos en blanco alcanzó la cifra de 562.688 votos en blanco, lo que supone en términos porcentuales un 4,10% de los votos depositados en las urnas. La Cámara Alta quedó conformada con los siguientes resultados: el partido más votado con mayoría absoluta fue el Partido Popular (PP) con 130 senadores; PSOE logró 43 escaños;

Las segundas Elecciones Generales celebradas en menos de seis meses en España reforzaron al Partido Popular y su líder Mariano Rajoy como opción preferente entre los ciudadanos españoles a pesar de la posición que durante las negociaciones de la XI Legislatura sostuvo la formación, dejando recaer en Sánchez y el PSOE el peso de un proceso postelectoral en el que finalmente no hubo acuerdo de las fuerzas progresistas de la izquierda para investir un presidente del Gobierno. Los españoles decidieron con su voto apoyar mayoritariamente al PP, si bien con los 137 escaños no tenía respaldo parlamentario suficiente para ganar el debate de investidura y formar Gobierno. Esto abocaba al Partido Popular a la negociación y el acuerdo si pretendía conservar el poder en la XII Legislatura, todo ello en detrimento de C's que perdió hasta ocho escaños y cinco que perdió PSOE, mientras que Unidos Podemos dejaba de ganar un millón de votos -según sus cálculos- que los hubiesen aupado a ser segunda fuerza política del país.

Se dibujó así un nuevo reparto de fuerzas y de poder donde los resultados favorables al Partido Popular puso a la formación y a Mariano Rajoy en la legitimidad de liderar un nuevo proceso de investidura dado que por otro lado, el PSOE no obtenía los réditos y beneficios deseados tras mostrarse ante los ciudadanos como el partido esforzado y buscador de consensos y alianzas para poner en marcha la anterior legislatura y ni Ciudadanos ni Unidos Podemos disponían de la fuerza decisoria definitiva con la que inclinar la correlación de fuerzas hacia el progresismo o el conservadurismo si no se avenían llegando a acuerdos que en la anterior legislatura no fueron efectivos por la animadversión personal de sus líderes<sup>772</sup>.

---

Esquerra Republicana de Catalunya-Catalunya Sí, logro 10 senadores; Podemos-IU-EQUO obtuvo 8 representantes; Euzko Alderdi Jeltzalea-Partido Nacionalista Vasco logró 5 parlamentarios; En Comú Podem obtuvo 4; En Marea obtuvo 2 escaños; Compromís-Podemos-És el Moment, 3 senadores; Coalición Canaria - Partido Nacionalista Canario y finalmente, Agrupación Socialista Gomera obtuvieron 1 senador y Podemos-EN Marea-ANOVA-EU, 1 senador.

Véase en MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Elecciones Generales al Congreso de los Diputados, 26 de junio de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2mQ8vC8>.; e INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (9 de mayo de 2016). Datos previos a las *Elecciones Generales 26 de junio de 2016*. En línea: <http://bit.ly/1TOKZ3Z>. [Consulta: 1 de julio de 2016].

<sup>772</sup> HERNÁNDEZ, M. (27 de junio de 2016). "Rajoy avanza 14 diputados y cree que gobernará". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/28ZINF9>. [Consulta: 3 de julio de 2016].; SANZ, LUIS A. (27 de junio de 2016). "Pedro Sánchez resiste el 'sorpaso' pero pierde cinco escaños". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/28Zirlt>. [Consulta: 3 de julio de 2016].; CARVAJAL, A. (27 de junio de 2016). "La unión entre Pablo Iglesias y Alberto Garzón fracasa en su asalto al PSOE". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/28VvPV9>. [Consulta: 3 de julio de 2016].; PIÑA, R. (27 de junio de 2016). "Rivera se desinfla pero es todavía clave para Rajoy". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/28VJSu1>. [Consulta: 3 de julio de 2016].; HERNÁNDEZ, M. (27 de junio de 2016). "Rajoy apela a la "responsabilidad" de PSOE y Ciudadanos para acordar ya un Gobierno estable". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/28YxM7l>. [Consulta: 3 de julio de 2016].; GARCÍA DE BLAS, E. (27 de junio de 2016). "El mal resultado cuestiona la alianza de Podemos e IU y la estrategia de Iglesias". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQTtZc>. [Consulta: 27 de junio de 2016].; MATEO, JUAN J. (27

El 5 de julio el presidente en funciones comenzó su ronda de contactos para explorar las posibilidades reales de presentarse a una segunda reelección como presidente del Gobierno<sup>773</sup> pero cuatro días más tarde, el 9 julio, el Secretario General del PSOE, respaldado por el Comité Federal del PSOE, se ratificó en no apoyar un gobierno de coalición con el Partido Popular y votar en contra del líder popular, Mariano Rajoy<sup>774</sup>, de igual manera a como acordó el 13 de julio la Ejecutiva de Ciudadanos quienes determinaron también votar en contra de la investidura del popular en una primera votación y abstenerse en la segunda votación<sup>775</sup> cargando toda la presión y responsabilidad política sobre el PSOE de quien era necesaria la abstención de varios de sus diputados o de todo el grupo para posibilitar el gobierno en minoría del Partido Popular.

Mientras las posiciones iban tomándose por parte de los cuatro grandes partidos, el 19 de julio quedaron constituidas las Cortes Generales de la XII Legislatura siendo presidenta de la Cámara Baja, la ex ministra Ana Pastor y en el Senado, Pío García Escudero<sup>776</sup>. La activación de la legislatura supuso de manera casi inmediata la convocatoria por parte del rey Felipe VI de una nueva ronda de consultas -la cuarta- a los representantes de los partidos políticos en el Congreso, donde esta vez

---

de junio de 2016). “Ciudadanos se hunde al perder el pulso con el PP por el voto útil”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQS3hz>. [Consulta: 27 de junio de 2016].; y finalmente en Díez, A. Y MARCOS, J. (27 de junio de 2016). “El PSOE no apoyará ni se abstendrá ante la investidura de Mariano Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/28YoYL2>. [Consulta: 27 de junio de 2016].

<sup>773</sup> JUNQUERA, N. Y CASQUEIRO, J. (4 de julio de 2016). “Rajoy está dispuesto a gobernar en minoría con apoyos puntuales”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/28ZkkjR>. [Consulta: 4 de julio de 2016].; JUNQUERA, N. Y CASQUEIRO, J. (4 de julio de 2016). “Rajoy se ve refrendado tras la clara victoria del PP en votos y escaños”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/28XsymE>. [Consulta: 4 de julio de 2016].; y en MARCOS, J. (4 de julio de 2016). “El PSOE resiste el ‘sorpaso’ de Podemos y afronta su papel más difícil en democracia”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nTcaOh>. [Consulta: 4 de julio de 2016].

<sup>774</sup> Véase en SANZ, L. ÁNGEL (9 de julio de 2016). “Sánchez se compromete a ‘liderar la oposición’ y advierte al PP que votará ‘no’ a su investidura”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/29IaLFm>. [Consulta: 15 de julio de 2016].; Díez, A. (11 de julio de 2016). “El PSOE se reafirma en el rechazo a la investidura de Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oCWcpi>. [Consulta: 15 de julio de 2016].; y PSOE (9 de julio de 2016). *Intervención inicial de Pedro Sánchez ante el Comité Federal en Ferraz*. Documento. En línea: <http://bit.ly/2nDWf6q>. [Consulta: 15 de julio de 2016].

<sup>775</sup> Véase en MATEO, J. JOSÉ (13 de julio de 2016). “Ciudadanos rectifica su compromiso electoral y se abstendrá en la segunda votación de investidura de Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/29H189h>. [Consulta: 15 de julio de 2016].; y MATEO, J. JOSÉ (13 de julio de 2016). “Rivera se inclina por abstenerse ante Rajoy para presionar al PSOE”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/29R4Yuf>. [Consulta: 15 de julio de 2016].; Piña, R. (13 de julio de 2016). “Rivera confirma su giro estratégico: abstención de Ciudadanos para facilitar a Rajoy la presidencia”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/29P2eOt>. [Consulta: 15 de julio de 2016].; y finalmente, EL MUNDO (13 de julio de 2016). *Rivera apoya ahora a Rajoy y desbloquea la investidura*. Editorial. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/29ONLCl>. [Consulta: 15 de julio de 2016].

<sup>776</sup> CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (19 de julio de 2016). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión constitutiva número 1 celebrada el martes 19 de julio de 2016*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2nPN2s9>. [Consulta: 25 de julio de 2016].



sí el líder del Partido Popular, Mariano Rajoy, aceptaría el encargo del Rey para buscar apoyos e intentar ser investido por segunda vez como presidente del Gobierno<sup>777</sup>. Al aceptar el encargo del monarca, Rajoy inició una nueva ronda de consultas con los partidos constitucionalistas reuniéndose con Pedro Sánchez para explorar posibles acuerdos que no se dieron al mantener el líder de los socialistas su no a la investidura, tal y como en su momento votaron las bases del PSOE y el Comité Federal<sup>778</sup>.

La negativa de Sánchez a apoyar a Rajoy instándole a buscar apoyos entre las formaciones nacionalistas y la liderada por Albert Rivera, Ciudadanos, activó un proceso de negociación con este último grupo parlamentario con el objetivo táctico de lograr 170 escaños entre PP y C's y, con ello, intentar de nuevo incorporar al acuerdo entre partidos constitucionalistas al Partido Socialista. Estas negociaciones tuvieron como resultado la firma, el 19 de agosto, del "*Pacto anticorrupción. Condiciones de regeneración democrática y contra la regeneración*"<sup>779</sup> entre los dos partidos comprometiéndose Ciudadanos a votar a favor de la investidura y, diez días más tarde, el 28 de agosto, se firmó el acuerdo de investidura denominado "*150 compromisos para mejorar España*"<sup>780</sup> en el que se incluyeron -como explicita su título- 150

---

<sup>777</sup> CRUZ, M. (28 de julio de 2016). "Rajoy duda en ir a la investidura pese a que el Rey le designa candidato". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2abYLch>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].; ALBEROLA, M. (29 de julio de 2016). "Mariano Rajoy acepta la investidura sin aclarar si se someterá a votación". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2akGJTS>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].; y se puede consultar también en HERNÁNDEZ, M. (29 de julio de 2016). "El PP sostiene que la Constitución permite a Rajoy no ir a la investidura". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2aiWYmM>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

<sup>778</sup> Véase en CRUZ, M. Y SANZ, L. ÁNGEL (13 de julio de 2016). "Pedro Sánchez dice 'no a día de hoy' a Rajoy: 'Busque aliados potenciales'". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/29lq7lv>. [Consulta: 16 de julio de 2016].; DIEZ, A. (13 de julio de 2016). "El PSOE se mantiene en el 'no' a Rajoy pese a la presión". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2olY0Uj>. [Consulta: 16 de julio de 2016].; CASQUEIRO, J. (13 de julio de 2016). "Rajoy irá a su investidura el 2 de agosto si el PSOE se abstiene". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/29FiTDg>. [Consulta: 16 de julio de 2016].; CASQUEIRO, J. (13 de julio de 2016). "El PP presenta un resumen de su programa para abrir la negociación de investidura". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nkfQ89>. [Consulta: 16 de julio de 2016]. El documento que ofreció Mariano Rajoy a Pedro Sánchez para un gobierno constitucionalista se puede consultar en EL MUNDO (13 de julio de 2016). *Programa para el gobierno de España*. Documento. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nA8IXk>. [Consulta: 16 de julio de 2016].; y también en EL PAÍS (13 de julio de 2016). "Programa de Gobierno que el PP ha entregado a Pedro Sánchez". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/29Xa4rZ>. [Consulta: 16 de julio de 2016].

<sup>779</sup> PIÑA, R. (19 de agosto de 2016). "El pacto PP-Ciudadanos obliga a Rajoy a apartar a los cargos públicos imputados en tres meses". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2bCgESy>. [Consulta: 20 de agosto de 2016].; MATEO, JUAN J. Y JUNQUERA, N. (19 de agosto de 2016). "El PP y Ciudadanos discrepan sobre cuándo entra en vigor el pacto". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nA28zU>. [Consulta: 20 de agosto de 2016].; y el documento se puede consultar, entre otros medios, en EL MUNDO (19 de agosto de 2016). *Pacto anticorrupción. Condiciones de regeneración democrática y contra la regeneración*. Documento accesible en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nnW0dd>. [Consulta: 20 de agosto de 2016].

<sup>780</sup> Véase en JUNQUERA, N. Y GARCÍA DE BLAS, E. (28 de agosto de 2016). "Rajoy y Rivera se reúnen para cerrar las negociaciones de la investidura". Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2bpinIE>.

medidas que en su mayoría fueron suscritas en la XI Legislatura por el propio PSOE cuando firmó las 200 medidas de gobierno con Ciudadanos (C's)<sup>781</sup>.

Con la firma de este acuerdo, los días 30 y 31 de agosto se celebraron las dos sesiones parlamentarias para investir un nuevo presidente del Gobierno donde en su primer día, martes 30 de agosto, Mariano Rajoy presentó a las fuerzas representadas en el Congreso siete pactos de Estado a pesar de los cuales y tras los discursos de los principales líderes del resto de partidos pertenecientes al arco parlamentario y las réplicas parlamentarias preceptivas terminó perdiendo en la primera votación al no obtener la mayoría absoluta requerida, con un resultado de 170 votos a favor (Partido Popular y Ciudadanos) y 180 votos en contra (resto del arco parlamentario)<sup>782</sup>. Este resultado, tal y como establece la Ley, llevó a una segunda convocatoria del Congreso que se celebraría cuarenta y ocho horas después, el 2 de septiembre, y en la que el candidato a la presidencia del Gobierno debía obtener la mayoría simple de la Cámara para poder ser investido Presidente del Gobierno. En la segunda convocatoria del 2 de septiembre, celebrada por la tarde, tras la intervención del candidato a la presidencia del Gobierno, Mariano Rajoy, y los turnos de palabra correspondientes a los líderes del resto partidos políticos con representación parlamentaria, se efectuó la segunda votación para investir al candidato a Presidente del Gobierno para lo cual, sólo era necesario obtener una mayoría simple. Esta votación tuvo idéntico resultado al obtenido cuarenta y ocho horas antes en la primera sesión, lo que significó 170 votos a

---

[Consulta: 28 de agosto de 2016].; EL MUNDO – REDACCIÓN (28 de agosto de 2016). “150 compromisos para mejorar España”. Acuerdo de investidura suscrito por el Partido Popular y Ciudadanos. Documento accesible en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2buA9ip>. [Consulta: 28 de agosto de 2016].; EL MUNDO – REDACCIÓN (28 de agosto de 2016). “Las claves del pacto de Rajoy y Rivera para ‘mejorar España’”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2bP3HoS>. [Consulta: 28 de agosto de 2016].; CARVAJAL, A. (29 de agosto de 2016). “Rajoy y Rivera sellan un pacto que arrebata banderas al PSOE”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2bIyx4X>. [Consulta: 29 de agosto de 2016].; y también JUNQUERA, N. Y GARCÍA DE BLAS, E. (30 de agosto de 2016). “Rajoy y Rivera incluyen en su pacto 100 medidas para atraer a Sánchez”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2bJCS3G>. [Consulta: 30 de agosto de 2016].

<sup>781</sup> SANMARTÍN, OLGA R. Y MANSO, J. (29 de agosto de 2016). “Los parecidos y las diferencias del pacto PP-C's con el del PSOE-C's”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2bsyrzp>. [Consulta: 29 de agosto de 2016].

<sup>782</sup> Véase en MARISOL HERNÁNDEZ, M. (31 de agosto de 2016). “Rajoy pierde la investidura en la primera votación con 180 votos en contra”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2c92O9e>. [Consulta: 31 de agosto de 2016].; GAREA, F. (31 de agosto de 2016). “Rajoy pierde la primera votación para su investidura”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2noiQkK>. [Consulta: 31 de agosto de 2016].

La sesión de investidura se puede conocer de manera completa en el Diario de Sesiones que se puede consultar en CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 2 de la XII Legislatura celebrada el martes 30 de agosto de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2oB0ttS>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].; y en CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 3 de la XII Legislatura celebrada el miércoles 31 de agosto de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2o1WIWd>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

favor (Partido Popular y Ciudadanos) y 180 en contra (resto de fuerzas parlamentarias) con lo que supuso una nueva derrota para el candidato popular<sup>783</sup>. Con este resultado se puso en marcha el calendario de dos meses -previsto por la Ley- para intentar lograr alcanzar nuevos acuerdos con los que presentar un candidato a la Presidencia del Gobierno que tuviese el suficiente respaldo del Congreso para poder formar gobierno y liderar la Legislatura, y, en caso de no encontrar un candidato y no alcanzar dicho acuerdo entre los partidos políticos, se procedería nuevamente a disolver las Cortes Generales y con ello, convocar -por tercera vez- nuevas Elecciones Generales al Parlamento. Al escenario aquí expuesto, junto a los acontecimientos sobrevenidos a lo largo del verano con un desacuerdo frontal entre PSOE y PP, se le sumaron como elementos -también determinantes- la convocatoria de Elecciones Autonómicas en Galicia y en el País Vasco que paralizaron cualquier posible negociación para recabar apoyos con los que poder volver a intentar la investidura quedando todo pendiente de los resultados de ambos comicios autonómicos convocados para el domingo 25 de septiembre.

En el caso de las Elecciones Autonómicas al Parlamento de Galicia, Alberto Núñez Feijóo y el Partido Popular fueron claros vencedores por mayoría absoluta (4 diputados por encima del mínimo necesario) tras lograr el 47,56% de los votos válidos, lo que supuso 41 escaños de los 75 que componen parlamento gallego; la segunda fuerza política En Marea, logró un 19,07% de sufragios, alcanzando 14 diputados; la formación socialista, PSdeG-PSOE, obtuvo un 17,87% de los votos, logrando así 14 escaños y el BNG-Nós, con un 8,33%, logró 6 representantes. Fue una jornada electoral autonómica que convocó a las urnas a 2.255.579 gallegos, emitiéndose 1.448.962 de votos válidos lo que supuso un 53,63% del total; 1.252.970 de votantes se abstuvieron lo que implicó sobre el computo global un 46,37% del censo; se produjeron 14.544 votos nulos, lo que se traduce en un 1,00% de los emitidos y finalmente, 14.037 fueron votos en blanco, es significa un 0,98% de los

---

<sup>783</sup> Véase en EL MUNDO – REDACCIÓN (2 de septiembre de 2016). “Fracasa la investidura de Rajoy, ¿y ahora qué?”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2bIrE3h>. [Consulta: 3 de septiembre de 2016.]; HERNÁNDEZ, M. Y PIÑA, R. (2 de septiembre de 2016). “Pedro Sánchez rescita el Gobierno del cambio para justificar su ‘no’ a Rajoy”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2c1GA7f>. [Consulta: 3 de septiembre de 2016.]; y también en GAREA, F. (3 de septiembre de 2016). “Rajoy pierde la segunda votación de investidura y no hay expectativa de salida hasta octubre”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2cm1Ee2>. [Consulta: 3 de septiembre de 2016].

La sesión de investidura se puede conocer de manera completa en el Diario de Sesiones que se puede consultar en CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 4 de la XII Legislatura celebrada el viernes 2 de septiembre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2n3OXXq>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

votos depositados en las urnas<sup>784</sup>. Y por lo que respecta al País Vasco, los resultados de las Elecciones Autonómicas tuvieron como vencedor, sin mayoría absoluta, al EAJ-PNV liderado por Iñigo Urkullu que logró el 37,6% de los votos válidos, lo que supuso 28 escaños de los 75 que componen la Cámara vasca. Una victoria con la que Iñigo Urkullu mejoró los resultados que ya tenía con el PNV al que le siguió como segunda fuerza más votada EH-BILDU la cual alcanzó un 21,26% de sufragios y supuso lograr 18 diputados, mientras que el resto de fuerzas con representación parlamentaria se repartieron los escaños del siguiente modo: PODEMOS/AHAL DUGU-IU obtuvo un 14,86% de los votos, logrando 11 escaños; el PSE-EE/PSOE, con un 11,94%, logró 9 representantes y, finalmente, el PP con un 10,18% logró 9 diputados. En el caso de los comicios autonómicos vascos se convocaron a las urnas a 1.783.419 electores de los cuales 1.070.357 fueron votos válidos, lo que supuso un 60,02% del total; 713.062 votantes se abstuvieron, lo que significó sobre el cómputo global un 39,98% del censo; se produjeron 4.672 votos nulos, lo que se tradujo en un 0,44% de los emitidos y finalmente, 6.681 fueron votos en blanco, esto significó un 0,62% de los votos depositados en las urnas<sup>785</sup>.

Los resultados de ambas Elecciones Autonómicas tuvieron sus efectos en clave nacional en las dos formaciones políticas tradicionales, Partido Popular y Partido Socialista, puesto que según la fortaleza o/y debilidad mostrada por ambos partidos políticos en los dos comicios electorales -una vez conocidos los resultados oficiales y definitivos obtenidos- el proceso negociador para encontrar nuevamente un candidato a la presidencia del Gobierno de la nación podría adquirir un cariz u otro según el peso específico de cada uno de ellos. Tanto los resultados del País Vasco como los de Galicia certificaron -en líneas generales- el derrumbe del Partido Socialista en las dos

---

<sup>784</sup> Véase en VIZOSO, S. (26 de septiembre de 2016). “Feijóo reafirma la mayoría absoluta del PP y En Marea logra el *sorpasso*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2mTEWzK>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].; PUGA, N. (26 de septiembre de 2016). “Feijóo logra la única mayoría absoluta de España y el PSOE pincha, superado en votos por En Marea”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2dtiGaE>. [Consulta: 10 de octubre de 2016]. Los resultados completos de los comicios gallegos se pueden consultar en XUNTA DE GALICIA (10 de octubre de 2016). *Informe de la Xunta de Galicia Elecciones 2016 al Parlamento de Galicia*. En línea: <http://bit.ly/2mTKYjQ>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

<sup>785</sup> En MARCOS, J. (26 de septiembre de 2016). “El PNV gana con holgura y Urkullu será lehendakari”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2ogrCFL>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].; GOROSPE, P. (26 de septiembre de 2016). “Los resultados electorales en el País Vasco dan la victoria al PNV”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nRKKZy>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].; EL MUNDO – AGENCIA EFE (26 de septiembre de 2016). “Urkullu promete dialogar con todos los partidos para dar ‘estabilidad y fortaleza’ al Gobierno vasco”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2daVw4C>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].; FERRERAS, B. (26 de septiembre de 2016). “El PNV gana las elecciones con 29 escaños, pero necesita pactar; el PSE se hunde y empatiza con el PP”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2djzrGm>. [Consulta: 10 de octubre de 2016]. Los resultados completos de los comicios vascos se pueden consultar en GOBIERNO VASCO (10 de octubre de 2016). *Informe de resultados de las Elecciones al Parlamento Vasco 2016*. En línea: <http://bit.ly/2mTSfQD>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

comunidades autónomas, constataron el buen tono del PP en País Vasco y sobre todo en Galicia situando al Partido Popular en una nueva posición de poder aún mayor para negociar acuerdos e intentar nuevamente una investidura de su líder, mientras que también se pudo constatar la fuerza de las nuevas formaciones políticas de ideología próxima a PODEMOS , con unos buenos resultados en ambos territorios y finalmente, los dos procesos electorales certificaron cómo el proyecto de Ciudadanos -aún con un papel destacado en el ámbito y política nacional- distaba lejos de una consolidación territorial al no obtener representación alguna en ambas Comunidades Autónomas, lo que mostraba la necesidad de una mayor y mejor consolidación del proyecto de Albert Rivera en todos los territorios del país<sup>786</sup>.

### **Crisis del PSOE y dimisión de Pedro Sánchez**

No obstante todo lo expuesto hasta el momento, el punto álgido de este nuevo proceso de negociación se produjo cuando días después de las Elecciones al Parlamento Vasco y al de Galicia, el sábado 1 de octubre, el Comité Federal del PSOE se reunió para explorar nuevas vías de acuerdo que pudiesen romper el bloqueo institucional del país. En dicho Comité Federal se decidió un cambio en el sentido del voto negativo a Mariano Rajoy en favor de una abstención en una segunda votación, lo que desencadenó una crisis sin precedentes en el PSOE que confluía en la dimisión de su Secretario General, Pedro Sánchez, y la creación de una gestora presidida por el presidente de Asturias, Javier Fernández, para dirigir el partido socialista desde ese mismo momento y hasta la convocatoria de unas nuevas primarias y un nuevo Congreso Nacional<sup>787</sup>. Este cambio supuso -en estos casi once meses de interinidad

---

<sup>786</sup> Varios análisis de las consecuencias de los dos comicios autonómicos, País Vasco y Galicia, los podemos conocer en DE MIGUEL, R. (26 de septiembre de 2016). “El 25-S refuerza a Rajoy y debilita a Sánchez en la guerra interna del PSOE”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2dlgkeU>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].; MÉNDEZ, L. (26 de septiembre de 2016). “La derecha espléndida y la izquierda dañada ante unas terceras elecciones generales”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2cUXWGH>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].; HERNÁNDEZ, M. (26 de septiembre de 2016). “Elecciones en el País Vasco y Galicia: refuerzo moral del PP ante unos terceros comicios”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2cOrHar>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].; CRUZ, M. (26 de septiembre de 2016). “Galicia catapultada a Feijóo y la debacle del PSOE debilita aún más a Pedro Sánchez”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2dbpB45>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].; y también en EL PAÍS – REDACCIÓN (27 de septiembre de 2016). “Los resultados de las elecciones gallegas y vascas 2016”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2dgA7Mg>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

<sup>787</sup> Véase SANZ, L. ÁNGEL (1 de octubre de 2016). “Lágrimas, insultos, gritos y toneladas de bochorno en el Comité Federal del PSOE”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2dNcpqk>. [Consulta: 2 de octubre de 2016].; SANZ, L. ÁNGEL (2 de octubre de 2016). “Los críticos tumban a Pedro Sánchez en un bochornoso Comité Federal”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2dOMX3Y>. [Consulta: 2 de octubre de 2016].; Díez, A. (2 de octubre de 2016). “Pedro Sánchez dimite como secretario general del PSOE”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2dw46yB>. [Consulta: 2 de octubre de 2016].; MARCOS, J. (2 de octubre de 2016). “Javier Fernández presidirá la gestora tras la renuncia de Pedro Sánchez”.

gubernamental- el punto de inflexión clave para evitar las terceras Elecciones Generales dado que, tras la dimisión de Pedro Sánchez, las relaciones entre el PSOE y el PP se normalizaron hasta el punto de decidir el Partido Socialista en la reunión celebrada el 23 de octubre por parte del propio Comité Federal votar abstención en la segunda votación de una nueva sesión de investidura de Mariano Rajoy<sup>788</sup>, la cual se convocaría en una fecha muy próxima a expirar el plazo de dos meses para encontrar candidato a la presidencia del Gobierno, investirlo, formar Gobierno y reactivar la actividad parlamentaria con la apertura oficial y solemne de la XII Legislatura.

No cabe duda que el último acuerdo de la formación socialista allanó el camino de Mariano Rajoy a la Moncloa ya que, un día después del Comité Federal del Partido Socialista, durante los días 24 y 25 octubre, el Rey Felipe VI efectuó la quinta ronda de consultas a los representantes de los partidos políticos en el Congreso de los Diputados con el objetivo de explorar nuevamente la posibilidad de proponer un nuevo candidato a la presidencia del Gobierno o, en su defecto, dejar pasar los días restantes hasta agotar el plazo de dos meses para constituir Gobierno tal y como recoge la Ley, las cuales y una vez cumplido el tiempo establecido se procedería nuevamente a disolver las Cortes Generales y convocar unas terceras Elecciones Generales.

La quinta ronda de consultas realizada por el monarca tuvo como resultado la proposición nuevamente del líder del Partido Popular, Mariano Rajoy, como candidato a la Presidencia del Gobierno por parte del Rey Felipe VI<sup>789</sup>, celebrándose la primera

---

Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oElFyp>. [Consulta: 2 de octubre de 2016].; ROJO, I. (2 de octubre de 2016). “Javier Fernández, un equilibrista para el PSOE”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2dvbj1O>. [Consulta: 2 de octubre de 2016].; y también en MARCOS, J. (2 de octubre de 2016). “Las 12 horas que decidieron la caída de Pedro Sánchez”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2dv3lpr>. [Consulta: 2 de octubre de 2016].

<sup>788</sup> El Comité Federal del PSOE en el que se cambió el voto desfavorable al Partido Popular en la Investidura de Mariano Rajoy como Presidente del Gobierno a la abstención en segunda votación, se celebró el 23 de octubre de 2016. Se puede consultar más información en SANZ, L. ÁNGEL (23 de octubre de 2016). “Un PSOE fracturado aprueba hacer presidente a Rajoy por 139 votos a favor y 96 en contra”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2eGVF1J>. [Consulta: 24 de octubre de 2016].; DíEZ, A. (24 de octubre de 2016). “El PSOE apoya la abstención para que se pueda formar Gobierno”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2eIL8Sm>. [Consulta: 24 de octubre de 2016].; y finalmente, para conocer el contenido de esta resolución adoptada por parte del Comité Federal se puede consultar en PSOE (23 de octubre de 2016). *Resolución Comité Federal, 23 de octubre de 2016. Posición política del Grupo Parlamentario Socialista en el Congreso ante el proceso de investidura*. Documento. En línea vía [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es) en <http://bit.ly/2nPHs9n>. [Consulta: 24 de octubre de 2016].

<sup>789</sup> Véase en CRUZ, M. Y PIÑA, R. (25 de octubre de 2016). “Rajoy acepta el encargo del Rey y el sábado será investido presidente del Gobierno”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2eqYg4m>. [Consulta: 26 de octubre de 2016].; GAREA, F. (26 de octubre de 2016). “Rajoy será elegido presidente el sábado sin garantías de estabilidad”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2eCeENc>. [Consulta: 26 de octubre de 2016].; y también en JUNQUERA, N. (26 de octubre de 2016). “Rajoy quiere ‘intentar que la legislatura dure cuatro años’”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2mU2mF1>. [Consulta: 26 de octubre de 2016].

sesión de la segunda investidura de la XII Legislatura el 26 de octubre y el 27 de octubre. En ella y tras las intervenciones tanto del candidato a la presidencia del Gobierno por el Partido Popular, Mariano Rajoy, en la sesión vespertina del 26 de septiembre como por parte de los portavoces del resto de partidos políticos integrante del Congreso de los Diputados, el 27 de octubre, se procedió a la primera votación para investir al candidato popular volviendo a obtener un resultado negativo ya que éste fue de 170 votos a favor (Partido Popular y Ciudadanos) y nuevamente otros 180 en contra (resto de fuerzas parlamentarias) con lo que supuso la tercera derrota para el Mariano Rajoy, muy lejos de la mayoría absoluta que necesitaba<sup>790</sup>. Nuevamente, cuarenta y ocho horas más tarde, el sábado 29 de octubre, en una segunda convocatoria, tal y como es preceptivo en la Constitución, el candidato a la presidencia del Gobierno por el Partido Popular, Mariano Rajoy Brey, se convirtió en el presidente de la XII Legislatura después de celebrarse el debate parlamentario y llevar a cabo la votación correspondiente en la que logró alcanzar la mayoría simple tras obtener el apoyo de 170 diputados (PP, Ciudadanos, Coalición Canaria, Foro y UPN), la abstención de 68 diputados del PSOE y 111 votos en contra (Unidos Podemos, ERC, PNV, PDECA, Compromís, Bildu y Nueva Canarias además de 15 diputados del PSOE)<sup>791</sup>.

---

<sup>790</sup> Véase en CRUZ, M. (26 de octubre de 2016). “Rajoy afronta su investidura en un clima de incertidumbre”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2oG7ysn>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; EL MUNDO (26 de octubre de 2016). *La investidura debe llevar a una razonable gobernabilidad*. Editorial. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nS9YHe>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; GAREA, F. Y ALBEROLA, M. (26 de octubre de 2016). “Rajoy será elegido presidente el sábado sin garantías de estabilidad”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2eCeENc>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; JUNQUERA, N. (27 de octubre de 2016). “La revancha de Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nkW2BC>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; MATEO, JUAN J. (27 de octubre de 2016). “El PP pide complicidad ante los retos de España”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2eOFDDn>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; GAREA, F. (27 de octubre de 2016). “Rajoy asume que su Gobierno será frágil y pide apoyo a la oposición”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oivZjC>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; CRUZ, M. (27 de octubre de 2016). “Rajoy pierde la primera votación al cosechar 180 ‘noes’ frente a 170 ‘síes’ pero amarra la investidura”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2eW6goc>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; GAREA, F. (27 de octubre de 2016). “Rajoy pierde la primera votación para la investidura, pero avanza en su camino a la presidencia”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2fkAK7U>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

La sesión parlamentarias de ambos días, 26 y 27 de octubre, se puede conocer de manera íntegra en el Diario de Sesiones que se puede consultar en CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 11 de la XII Legislatura celebrada el miércoles 26 de octubre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2o1QujD>. [Consulta: 15 de diciembre de 2016].; y en CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 12 de la XII Legislatura celebrada el jueves 27 de octubre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2nvXD7P>. [Consulta: 15 de diciembre de 2016].

<sup>791</sup> Véase en CRUZ, M. (29 de octubre de 2016). “Rajoy se verá obligado a someterse al Parlamento tras cuatro años de mayoría absoluta”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2ePtygf>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; CASQUEIRO, J. (29 de octubre de 2016). “Rajoy: ‘No me pidan que derribe o traicione mi proyecto’”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nGTWzm>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; CRUZ, M. (29 de octubre de 2016). “Rajoy, investido presidente gracias a la abstención de todos los

La firma por parte del Rey Felipe VI del Real Decreto con el nombramiento de Mariano Rajoy como presidente del Gobierno se produjo en el Palacio de la Zarzuela el 30 de octubre<sup>792</sup> y al día siguiente, lunes 31 de octubre, el nuevo jefe del Ejecutivo español juró el cargo como presidente del Gobierno ante el Rey y en presencia de los presidentes del Congreso, Ana Pastor; del Senado, Pío García Escudero; del Tribunal Constitucional, Francisco Pérez de los Cobos Orihuel, y del Consejo General del Poder Judicial y el Tribunal Supremo, Carlos Lesmes así como del ministro de Justicia en funciones, Rafael Catalá, que actuó en calidad de notario mayor del Reino, siendo esta la primera jura de un presidente del Gobierno en el reinado de Felipe VI y la segunda de Mariano Rajoy, puesto que ya juró el cargo ante el Rey Emérito Juan Carlos I cuando logró alcanzar la mayoría absoluta en las Elecciones Generales del 20 de diciembre de 2011<sup>793</sup>. Tres días después se dio a conocer los miembros que conformaban el nuevo Ejecutivo<sup>794</sup> liderado por Mariano Rajoy y finalmente, el jueves 17 de noviembre de 2016 era inaugurada oficialmente la XII Legislatura por el Rey Felipe VI en un acto solemne ante las Cortes Generales con el que se ponía fin a once

---

diputados del PSOE excepto 15”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2f2PVyI> [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; EL PAÍS – REDACCIÓN (29 de octubre de 2016). “Rajoy presidente: resultado de la segunda votación de investidura”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2eReaRH>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; GAREA, F. (30 de octubre de 2016). “Rajoy gana y será presidente en minoría”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2f3Nz2f>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; JABOIS, J. (29 de octubre de 2016). “*Presidente en propia puerta*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2ooHOSb>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; SANZ, L. ÁNGEL (30 de octubre de 2016). “Los 15 diputados socialistas del 'no' a Rajoy”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2eZUJ9g>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

La sesión parlamentarias del 29 de octubre de 2016 se puede conocer de manera íntegra en el Diario de Sesiones que se puede consultar en CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 13 de la XI Legislatura celebrada el sábado 29 de octubre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2osU07u>. [Consulta: 15 de diciembre de 2016].

<sup>792</sup> EL PAÍS – AGENCIAS (30 de octubre de 2016). “La presidenta del Congreso comunica al Rey la investidura de Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nHb7kF>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; EL MUNDO – AGENCIA EFE (30 de octubre de 2016). “El Rey firma el nombramiento de Rajoy, que mañana jurará como presidente del Gobierno”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2f0w5Fs>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; MÉNDEZ, L. (30 de octubre de 2016). “Segundo mandato de Rajoy: volver a 1996”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2e0KRJU>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; y también en EL PAÍS - REDACCIÓN (30 de octubre de 2016). “Mariano Rajoy, presidente del Gobierno tras 10 meses en funciones”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2fhKd0z>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

<sup>793</sup> ALBEROLA, M. (31 de octubre de 2016). “Mariano Rajoy jura ante el Rey como presidente”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nH0AG4>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].; y en CRUZ, M. (31 de octubre de 2016). “Rajoy ya es el primer presidente del Gobierno que jura ante Felipe VI”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2eesi8g> [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

<sup>794</sup> Véase en AGENCIA EFE (3 de noviembre de 2016). “Composición del nuevo Gobierno de Rajoy”. Información publicada en [www.efe.es](http://www.efe.es). En línea: <http://bit.ly/2oGbmDm>. [Consulta: 4 de noviembre de 2016].; CRUZ, M. (3 de noviembre de 2016). “Santamaría repite como Vicepresidenta y Cospedal asume Defensa en un Gobierno con seis caras nuevas”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2eqPLTX> [Consulta: 4 de noviembre de 2016].; y en EL PAÍS – REDACCIÓN (4 de noviembre de 2016). “Este es el nuevo Gobierno de Mariano Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2ooQk3I>. [Consulta: 4 de noviembre de 2016].



meses de bloqueo político y se inauguraba una nueva etapa en la vida política y parlamentaria del país<sup>795</sup>.

### **Consecuencias de nueve meses sin Ejecutivo**

Desde las Elecciones Autonómicas de 2015, pero especialmente desde las Elecciones Generales del 20 de diciembre de 2015 hasta el 17 de noviembre de 2016 -día en el que se ha celebrado la apertura solemne de la XII Legislatura presidida por el Rey Felipe VI ante las Cortes Generales- España ha vivido once meses de incertidumbre política en los que los ciudadanos han asistido a una breve y prácticamente inhábil XI Legislatura<sup>796</sup>; han sido testigos de un proceso negociador entre partidos políticos que ha arrojado como resultado, diversos y variados acuerdos de gobierno que no se han podido poner en marcha; han sido convocados a dos Elecciones Generales, en diciembre de 2015 y en junio de 2016; han vivido dos sesiones de investidura fallidas que han sido protagonizadas por el líder del PSOE, Pedro Sánchez, y por el líder del Partido Popular, Mariano Rajoy, en marzo y agosto de 2016 respectivamente; han visto cómo la política nacional e internacional del país ha sufrido durante más de trescientos días un bloqueo institucional sin precedentes como consecuencia de tener un Gobierno en funciones que no ha podido impulsar sus políticas internas ni normalizar sus relaciones internacionales con el resto de países de la Comunidad Internacional; han sido testigos de la crisis orgánica del Partido Socialista cuyos efectos inmediatos se han concretado en la dimisión de su Secretario General, el 1 de octubre de 2016, y sobre todo, han asistido a una grave crisis institucional y de liderazgo político protagonizado en mayor medida por los cuatro principales líderes: Mariano Rajoy, Pedro Sánchez, Albert Rivera y Pablo Iglesias al frente de sus

---

<sup>795</sup> GAREA, F. (17 de noviembre de 2016). “El Rey elogia la ‘generosidad’ con la que se resolvió el bloqueo político”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2g3e5Lk>. [Consulta: 17 de noviembre de 2016].; PIÑA, R. (17 de noviembre de 2016). “El Rey pide a los políticos ‘regeneración democrática’ ante el riesgo de ‘desencanto’”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2glo7uk>. [Consulta: 17 de noviembre de 2016].; y en CRUZ, M. (17 de noviembre de 2016). “Esencia de democracia y mala educación”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2f3K4ft>. [Consulta: 17 de noviembre de 2016].

El discurso pronunciado por el Rey Felipe VI en la apertura solemne de la XII Legislatura se puede leer íntegro en CASA DE SU MAJESTAD (CASA REAL) (17 de noviembre de 2016). Discurso de Su Majestad el Rey en la Apertura de la XII Legislatura. Palacio de Las Cortes. Madrid, 17.11.2016. En línea: <http://bit.ly/2nmpMy4>. [Consulta: 17 de noviembre de 2016].

<sup>796</sup> Como hemos apuntado anteriormente la XI Legislatura de España celebró la sesión constituyente de sus Cortes Generales (Congreso de los Diputados y Senado) el miércoles 13 de enero de 2016 y su disolución fue firmada por el Rey Felipe VI el mediante el Real Decreto 184/2016, de 3 de mayo, de disolución del Congreso de los Diputados y del Senado y de convocatoria de Elecciones Generales para el 26 de junio de 2016. Se puede consultar CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (13 de enero de 2016). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión constitutiva número 1 celebrada el miércoles 13 de enero de 2016*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2mTe1DZ>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

respectivas formaciones, Partido Popular, PSOE, Ciudadanos y Podemos con sus confluencias.

Tanto los resultados autonómicos y municipales como los más recientes, los de las dos Elecciones Generales, han puesto de relieve cómo nuestro país se encuentra en una encrucijada donde todo apunta a que nos disponemos a abandonar un modelo político desarrollado a lo largo de estos años desde la Transición, para alumbrar -no sin dificultad- un nuevo modelo político más plural y abierto que intenta responder a las circunstancias que hoy en día vivimos, así como a las necesidades y la nueva manera de vivir y entender la política por parte de los ciudadanos<sup>797</sup>. En este sentido, la respuesta de la ciudadanía a un periodo de grave crisis -aún no superado- en lo político, social, económico, financiero y cultural ha sido la de intentar impulsar un posible cambio en el modo de ejercer la política en nuestro país posibilitando la configuración de parlamentos y gobiernos más plurales que dirijan unas instituciones sobre todo y ante todo al servicio del ciudadano, con el objetivo último de gobernar con el objetivo último de alcanzar el interés general y el bien común de la nación.

Este nuevo escenario político fraguado con los resultados de las Elecciones Autonómicas y Locales de 2015 y ratificado con las Elecciones Generales de 2015 y 2016 ha conformado unos parlamentos muy diversos y heterogéneos, caracterizados por el incremento de la presencia de la mujer en la vida política que ha estado materializada con un mayor número de escaños en el Congreso de los Diputados y el Senado hasta el punto de alcanzar cifras históricas; el creciente aumento de jóvenes en la clase política, lo que ha impulsado un cambio generacional notorio en la misma; la presencia de partidos emergentes nacidos de los movimientos cívicos y la concurrencia de formaciones nacionalistas e independentistas; el impulso de una democracia participativa dentro de la práctica asamblearia desarrollada en los partidos a la hora de decidir cuestiones relacionadas con las estrategias políticas del mismo y finalmente, ha evidenciado una grave crisis y falta de liderazgo en los cuatro principales candidatos a la presidencia del gobierno nacional.

---

<sup>797</sup> Un análisis actual y muy ajustado de la vida política de España desde la Transición hasta nuestros días, lo encontramos en el trabajo de investigación realizado por el analista político y ex director de Gallup, Jaime Miquel, que lleva por título *“La perestroika de Felipe VI”* y en el cual, se analiza el comportamiento demoscópico de la sociedad española a través de un estudio pormenorizado de la misma, de nuestro sistema de partidos, de las propias formaciones políticas y en definitiva, del sistema democrático español. En este análisis se razona, de una manera muy clara y con una profusa aportación de datos estadísticos objetivos, cómo se ha desarrollado la actual democracia española y cómo los ciudadanos han ido respondiendo -mediante su participación en cuantos comicios se han convocado, nacionales, regionales o municipales- a los desafíos que se les ha ido planteado desde la Transición hasta la actualidad donde se asiste a un cambio de marco tanto en el actual sistema de partidos como en la vida política del país y cuyas consecuencias aún se desconocen con total certeza. Véase en MIQUEL, J. (2015). *La perestroika de Felipe VI. Un profundo cambio*. Prólogo de Enric Juliana. Madrid: RBA Editores.

La idiosincrasia del momento en el que vivimos ha hecho que se exija un ejercicio de la política basado en el diálogo, el respeto al adversario y a la diferencia ideológica, la transparencia en el ejercicio político, la atención al ciudadano resolviendo sus problemas y demandas y -entre otras cuestiones y aspectos- el desarrollo de un debate político bien articulado donde siempre se busquen puntos de confluencia y acuerdo, lo que perfila la demanda de un nuevo tipo de liderazgo basado en dar respuesta a las necesidades y demandas que los ciudadanos tienen, a la vez que se exige que sus líderes se muestren como individuos relacionales; dialogantes; poseedores de habilidades para gestionar equipos y con capacidad para lograr motivar e implicar a los ciudadanos, involucrándolos en la consecución de unos objetivos comunes y positivos para el conjunto de la sociedad.

A tenor de lo ocurrido en estos últimos años, el ciudadano está exigiendo ser gobernado por un líder confiable y creíble, comprometido con él, responsable en el ejercicio de gobernar y leal ante la confianza que ha depositado en él a través de las urnas. Un líder que entienda el ejercicio del poder como un servicio a los demás, desarrollado mediante un comportamiento y actitud flexibles, comunicativas, persuasivas y exentas de confrontación, capaz de adaptarse al constante cambio; que tenga inquietud para buscar el desarrollo continuo de la institución/sociedad; con amplitud de miras para lograr metas no meramente cuantitativas; creativo, innovador, tolerante, proactivo, resiliente y empático; y que tenga el diálogo como único camino para poder gobernar para todos, buscando el interés general. Un liderazgo que se caracterice desde un punto de vista del control de la gestión en la organización y que busque en todo momento -por el bien de la sociedad y de la democracia- un ejercicio del poder realizado desde la transparencia, lo que implica también vigilar a los miembros de la institución para que estos desarrollen sus obligaciones profesionales de una manera ética, honesta, honrada e implicada con el ciudadano y donde se les exija -de acuerdo al espíritu de servicio al ciudadano- unos estándares altos en el nivel en su rendimiento, con una alta capacidad resolutive.

En definitiva, el actual marco político está exigiendo un líder-político con una mayor aptitud para mantener relaciones personales más estrechas con los demás, así como que llegue a tener en cuenta tanto los sentimientos de los miembros del grupo/organización/institución o sociedad y sus necesidades, al tiempo que es capaz de saber reconocer y expresar sus emociones personales (humanización del político) y procura facilitar el desarrollo emocional de los demás. Un líder al que a través de su

acción de gobierno también se le solicita que sea capaz de potenciar el bienestar físico y psicológico de la organización y de sus miembros (institución/ciudadanía); con una visión del poder sinérgica en la que se comparte el poder con los demás para lograr los objetivos; potencie la participación; y posea una alta capacidad analítica para tomar decisiones y resolver conflictos teniendo en cuenta las peculiaridades del grupo y siempre buscando el consenso para una solución “win to win” en la que todos ganen y ningún miembro u organización con la que negocie tenga que perder.

Actualmente y dejando a un margen -por cuasi-inédita- lo que pueda deparar la recién iniciada XII Legislatura en la que el Partido Popular gobierna en minoría con el apoyo de Ciudadanos y el del PSOE en acuerdos puntuales, todo apunta a que este tipo de liderazgo que es demandado por la mayoría de los ciudadanos -de carácter transformacional<sup>798</sup> como hemos podido ver ya en el marco teórico precedente- se está mostrando de manera explícita en las políticas y en el modo de ejercer el liderazgo político que están desarrollando mujeres políticas como son: Cristina Cifuentes en la Comunidad de Madrid, donde actualmente gobierna en minoría por el Partido Popular pero con el apoyo de Ciudadanos y es Presidenta de dicha comunidad autónoma; Susana Díaz en Andalucía, donde gobierna en minoría por el Partido Socialista pero con el apoyo de Ciudadanos y es Presidenta de la Junta de Andalucía; Manuela Carmena al frente de la alcaldía de Madrid, donde gobierna por Podemos y el apoyo del Partido Socialista; o finalmente, otro caso es el de Ada Colau en el Ayuntamiento de Barcelona, donde gobierna también por Podemos y, tal y como hemos visto, lo hace con el apoyo de las formaciones nacionalistas.

Las coincidencias circunstanciales que existen entre el gobierno de Cristina Cifuentes en la Comunidad de Madrid y el gobierno de Susana Díaz en Andalucía, junto a la relevancia política de ambas -tanto en el ámbito nacional como en sus

---

<sup>798</sup> El liderazgo transformacional se fundamenta sobre los postulados del liderazgo transaccional y el liderazgo carismático y se da cuando los líderes y sus seguidores se comprometen unos con otros, de forma que son elevados a niveles más altos de motivación y moralidad, lo que les empuja a transformar su relación de intercambio -originariamente contractual- en una relación que busca alcanzar un bien común mayor que trasciende y supera al bien o interés particular de cada uno de ellos, tanto del líder como de los seguidores. Este tipo de liderazgo supone el análisis más completo y sistematizado del fenómeno del liderazgo, lo que lo convirtió como el principal paradigma de investigación sobre el que se han asentado posteriormente, las nuevas y diferentes líneas de estudio contemporáneas sobre el liderazgo. Los trabajos más destacados realizados en torno al liderazgo transformacional son los de Burns, Bass y Kouzes y Posner. Obras referencias: BURNS, JAMES MCGREGOR (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.; BASS, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.; BASS, B.M. (1990). *Bass y Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, And Managerial Applications*. New York: The Free Press.; BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (2004). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (MLQ – Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden., y también se puede consultar BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set (3ª Ed.)*. Redwood City, CA: Mind Garden.; y finalmente, KOUZES, JAMES M. & POSNER, BARRY Z. (1994). *The leadership Challenge*, 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass.

correspondientes partidos políticos- convierte a estas dos mujeres políticas en un caso de estudio por ser ellas un posible ejemplo de nuevo liderazgo que correspondería en gran medida con el demandado por los ciudadanos en el contexto sociopolítico actual.

Una vez expuesto el momento sociopolítico en el que se encuentra nuestra nación tanto en un nivel estatal como regional/autonómico o local, vamos a estudiar en la parte final de este trabajo de investigación el liderazgo político de ambas, Cristina Cifuentes y Susana Díaz, centrándonos principalmente en su trayectoria política, en su pensamiento político y en la acción política desarrollada por las dos y por sus correspondientes gobiernos autonómicos durante el primer año y medio de su legislatura. Dicho estudio tiene como objetivo determinar si, finalmente, el liderazgo desarrollado por ellas en sus respectivas comunidades autónomas, se puede considerar una alternativa al liderazgo que se viene desarrollando ante la crisis política que vive actualmente nuestro país, en cuyo caso nos encontraríamos ante un modelo de liderazgo -el desarrollado por ambas- que se podría tomar como ejemplo a seguir por parte de la clase política española, a la hora de liderar -en tiempos de crisis y dentro de un mundo globalizado como el nuestro- las diferentes esferas políticas que conforman nuestra vida sociopolítica ya sea en su ámbito estatal, regional o local.



## **9 Estudio del liderazgo de Cristina Cifuentes**





Cristina Cifuentes nació en Madrid, obtuvo la Licenciatura en Derecho por la Universidad Complutense y ha cursado un Máster en Administración Pública y Dirección de Empresas por el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset y otro Máster en Derecho Autonómico por la Universidad Rey Juan Carlos, siendo además miembro del Cuerpo de Técnicos Superiores de la Universidad Complutense de Madrid<sup>799</sup>.

Nos encontramos ante una política que, desde su más temprana juventud, se mostró interesada por la cosa pública y política, ingresando en Nuevas Generaciones de Alianza Popular (AP) con 16 años. Su primera responsabilidad pública la asumió en el año 1987 cuando se incorporó al Claustro y la Junta de Representantes de Alumnos en la Universidad Complutense de Madrid, iniciando así una carrera académica y de función pública que la ha llevado a estar a lo largo de los años en diferentes órganos como el Consejo de Universidades de la Comunidad de Madrid, el Consejo de Administración de la Universidad Rey Juan Carlos y la dirección del Colegio Mayor Universitario Miguel Antonio Caro.

El inicio de su carrera política se produjo en el año 1991 a la edad de 26 años, momento en el cual pasa a formar parte de la Asamblea de la Comunidad de Madrid presidida por el socialista Joaquín Leguina, como diputada por el Partido Popular, desarrollando su actividad política bajo el liderazgo de Alberto Ruíz-Gallardón, en el transcurso de tres legislaturas, y el liderazgo de Esperanza Aguirre, en las dos últimas legislaturas hasta enero del año 2012. En este periodo de tiempo en la Asamblea de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes desempeñó numerosas responsabilidades entre las cuales destacan la de vicepresidenta primera, secretaria de la Mesa, portavoz adjunta del Grupo Parlamentario Popular y portavoz de comisiones así como también ha formado parte de diferentes consejos autonómicos como los de Radiotelevisión Madrid, Cultura, Museos, Patrimonio Histórico, Taurino y General de Caja Madrid, además de la Comisión Mixta de Transferencias Estado-Comunidad de Madrid. En enero de 2012 es nombrada Delegada del Gobierno cargo que desempeña hasta marzo de 2015 cuando es designada candidata a la presidencia de la Comunidad Madrid para los comicios municipales y autonómicos por el Partido Popular, ganando dichos comicios y siendo presidenta de la Comunidad de Madrid con el apoyo de Ciudadanos.

---

<sup>799</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). Biografía oficial de Cristina Cifuentes. En línea: <http://bit.ly/2o8rZ4H>. [Consulta: 1 de junio de 2016].

## 9.1 *Análisis del pensamiento político del líder*

La Presidenta de la Comunidad de Madrid se muestra como una política moderada, dialogante, que desarrolla políticas de centro y para la que la acción política está al servicio del ciudadano<sup>800</sup>. Para Cristina Cifuentes ser político es entendido como una vocación de servicio público “no es un trabajo, es una vocación, en la que hay que dejarse la piel” de ahí que el objetivo de su gestión política y de su liderazgo junto a su equipo es el de ejercer una acción política presidida por el diálogo, el consenso y la búsqueda de acuerdos, con el fin de tratar de mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos<sup>801</sup>. Una acción fundamentada -dado el marco sociopolítico en el que nos encontramos- en la capacidad de entenderse y trabajar con todas las fuerzas políticas del arco parlamentario y agentes sociales sean de la ideología que sean, con el fin de atender al interés general y dejando a un lado cualquier planteamiento partidista.

Desde su punto de vista, con las Elecciones Autonómicas del 24 de mayo de 2015 se ha abierto un nuevo periodo político en España donde los ciudadanos han mostrado su desacuerdo ante la clase política y los escándalos que la han envuelto, denunciando a través de las urnas su disconformidad por la gestión política y sobre todo por la corrupción detectada en parte de la clase política. Ante ello, Cristina Cifuentes considera que los políticos y la Administración “deben estar más que nunca al lado de las personas, para solucionar sus problemas y satisfacer sus necesidades” con una acción política en la que los partidos políticos deben ejercer sus responsabilidades con transparencia y humildad, con el objetivo último de “servir a los ciudadanos, no servirse de ellos”.

Consciente de que los resultados de las urnas han establecido un sistema de multipartidos sin alternancia, con un arco parlamentario más fragmentado en cualquier de los gobiernos autonómicos así como en el Parlamento nacional, Cifuentes considera también que el fin de las mayorías absolutas obliga a los partidos políticos a desarrollar una nueva forma de hacer política basada en la búsqueda de acuerdos entre las distintas fuerzas tanto para formar gobiernos estables como para procurar al ciudadano legislaturas estables y con posibilidad de impulsar un desarrollo futuro

---

<sup>800</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso del Estado de la región del año 2016*. En línea: <http://bit.ly/2nw18zd>. [Consulta: 10 de septiembre de 2016].

<sup>801</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso en la toma de posesión de nuevos cargos de la Comunidad de Madrid pronunciado el 25 de noviembre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2mQsNvd>. [Consulta: 27 de noviembre de 2016].

sostenible y duradero. Una actitud negociadora y de diálogo del que se muestra partidaria -incluso si el Partido Popular hubiese ganado por mayoría absoluta- dado que considera que el diálogo y el consenso son las bases sobre las que actualmente están llamados a gobernar cualquier político que se encuentre al frente de una Administración.

El pensamiento político de Cristina Cifuentes en materias más concretas, lo podemos encontrar a lo largo del estudio realizado en las múltiples y diversas intervenciones públicas donde la presidenta de la Comunidad ha ido desgranando y exponiendo abiertamente su visión política en torno a cuestiones que hoy en día son importantes para la ciudadanía y el conjunto del país, de tal modo que dicho pensamiento político lo podemos articular en torno a los siguientes ejes o temas:

1.- *Constitución y reforma.* Su posición es constitucionalista a favor de preservar la esencia de la Carta Magna modificándola solo si existe un consenso y desde el dialogo de todas las fuerzas políticas y agentes sociales. En una intervención con motivo del Día de la Constitución consideró que la Constitución se ha configurado en sus 38 años de vida “como garante de nuestros derechos y libertades, ha sentado las bases de una sólida democracia, ha consolidado la monarquía parlamentaria, ha permitido avanzar en el reequilibrio social y ha desarrollado un nuevo modelo territorial que garantiza nuestra diversidad”. Cifuentes considera que la Constitución marcó un antes y un después en la historia de España haciendo posible la transición pacífica de la dictadura a la democracia y abriendo las puertas de un futuro mejor<sup>802</sup>. Cifuentes se muestra partidaria de una modificación de la Constitución solo para adaptarla a las necesidades derivadas del paso del tiempo, a las nuevas demandas sociales, a la imprescindible adecuación del sistema de financiación o a la mejora del modelo territorial ya que debe evolucionar como evoluciona España y los españoles, pero siempre mediante los mecanismos necesarios para su reforma desde el diálogo y el consenso. Se muestra contraria a las reformas que sirvan para dividir o retroceder hacia modelos políticos y sociales superados o para fomentar la independencia, la desigualdad, el enfrentamiento y el rencor, por eso se manifiesta contraria a pretendidas reformas que son rupturas, impulsadas al margen de la ley desde iniciativas unilaterales que pretendan dejar sin voz al conjunto de los españoles en todo caso<sup>803</sup>.

2.- *Europa y España.* Cristina Cifuentes se muestra como una política europeísta para la cual Europa no es el problema de los ciudadanos

---

<sup>802</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso con motivo del Día de la Constitución celebrado el 2 de diciembre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2gHU646>. [Consulta: 3 de diciembre de 2016].

<sup>803</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso con motivo del Día de la Constitución celebrado el 2 de diciembre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2gHU646>. [Consulta: 3 de diciembre de 2016].

sino la solución. Ella se muestra consciente de la situación política y social de la actual Europa y en este sentido destaca que al “hablar del proyecto europeo exige ser consciente de los desafíos que tiene por delante. Desde el envejecimiento de la población a la incertidumbre económica, pasando por el Brexit o la seguridad global, Europa afronta hoy importantes interrogantes” y considera que uno de los desafíos que tiene el continente es que la Unión Europea “debe reencontrar su identidad y su modelo de bienestar. Debemos redefinir nuestro modelo de crecimiento, los valores, ideas y políticas públicas que queremos para lo cual también es preciso trasladar a los ciudadanos mensajes claros y contundentes en favor del proyecto europeo<sup>804</sup>. Para Cifuentes la Europa de hoy no se entendería sin la aportación de España ni de las comunidades autónomas que la integran de la misma manera que tampoco España sería un país moderno y dinámico, con capacidad de recuperación, sin la aportación europea<sup>805</sup>.

3.- *Instituciones públicas*. El deber de las instituciones es acompañar a la sociedad, y trabajar proporcionándole al ciudadano las herramientas que demande para seguir avanzando. En un tiempo nuevo basado en el consenso para gobernar a partir de la concreta realidad parlamentaria se debe gobernar desde las instituciones públicas desde el diálogo y el acuerdo con los agentes sociales, para dar respuesta a las auténticas necesidades de los ciudadanos. Este tiempo nuevo debe estar caracterizado por una regeneración democrática la cual, desde su punto de vista, conlleva la supresión de aforamientos, limitación de mandatos, reducción del número de diputados, listas abiertas, y establecimiento de Códigos Éticos. Las instituciones deben apostar por la unidad de todos para afrontar las dificultades que se dan en la vida cotidiana de la sociedad española. Las instituciones deben estar al servicio de los ciudadanos y deben hacer posible la gobernabilidad de España<sup>806</sup>.

4.- *Terrorismo*. Desde el punto de vista del terrorismo, una cuestión relevante y muy sensible en la vida política del país, la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, siempre ha reclamado la unidad de los demócratas en la lucha frente al terrorismo, alejando de ella los intereses partidistas, y se ha mostrado muy crítica con aquellas formaciones que en algún momento se han manifestado considerando a los condenados por pertenencia a banda armada, en el caso español ETA, como presos políticos evidenciando y afeando que estas mismas formaciones no se muestren favorables a suscribir el Pacto Antiterrorista. Su visión política defiende una sociedad sana donde no

---

<sup>804</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso con motivo del Encuentro de los Centros de Formación “Europe Direct”*. En línea: <http://bit.ly/2nhAZQm>. [Consulta: 20 de octubre de 2016].

<sup>805</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Intervención en el Foro Nacional de Economía “Tres décadas de la Economía Española en la Unión Europea 1986-2016. Nuevos impulsos para un desafío continuo”* realizada el 20 de mayo de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nAUVBu>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

<sup>806</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso con motivo del Día de la Comunidad de Madrid* pronunciado el 2 de mayo de 2016. En línea: <http://bit.ly/2ohWe6x>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

hay sitio para quienes ejercen, justifican o alientan al terrorismo, ni para quienes atacan o humillan a sus víctimas, y considera que aún hoy, el terrorismo no ha desaparecido denunciando que aún en la actualidad hay individuos o incluso formaciones políticas que pretenden “reescribir la historia equiparando a víctimas inocentes con sus asesinos y sus cómplices”. Cristina Cifuentes se muestra como una política con un compromiso político claro con todas y cada una de las víctimas del terrorismo con las que empatiza y de las que manifiesta que de ellas ha aprendido a no rendirse nunca y a luchar “con la ley, la razón y la palabra sin renunciar a los principios que hacen de Madrid y de España una sociedad de ciudadanos libres”. Para ella, las víctimas del terrorismo y sus familias y asociaciones en las que se unen son ejemplo para todos, por su solidaridad y vocación de vivir en paz y libertad tal es el compromiso que pretende impulsar durante la presente Legislatura Autonómica una Ley de Víctimas del Terrorismo de la Comunidad de Madrid, con la que se establecerán protocolos ante atentados, regulará las ayudas y profundizará en la memoria y el recuerdo de las víctimas, así como en el reconocimiento de las asociaciones y fundaciones que trabajan por ellas<sup>807</sup>.

5.- *Educación*. Defiende una política educativa que haya sido consensuada desde abajo ya que considera que los ciudadanos “están cansados de que cada cambio de gobierno comporte una nueva ley educativa” y ha defendido que “el sistema educativo no tiene que reflejar el Gobierno de turno, sino el mundo al que se van a incorporar los niños y jóvenes. Para eso es para lo que nos eligen, y no pueden entender que no seamos capaces de ponernos de acuerdo en una cuestión tan decisiva”<sup>808</sup>. Defiende un modelo universitario “donde ciencia y humanismo vayan de la mano” porque, desde su punto de vista, se necesita una Universidad pública y de calidad que más allá de la sociedad de la información y del conocimiento, haga a la sociedad más competitiva que sea a la vez equitativa e igualitaria en oportunidades, evitando que nadie se quede fuera de ella por motivos económicos. Una Universidad conectada tanto con la sociedad como con el entorno productivo donde se desenvuelve que favorezca la creación de riqueza y empleo y que fortalezca el modelo de bienestar<sup>809</sup>.

6.- *Sanidad*. Cifuentes considera que la Sanidad hay que humanizarla en su asistencia sobre todo en aquellos que ven alterado su entorno habitual mientras se encuentran ingresados. Se muestra muy sensibilizada con aquellos pacientes con cáncer teniendo como propósito en sus políticas desarrollar acciones para atender

---

<sup>807</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso con motivo de la entrega de premios “Verdad, Memoria, Dignidad y Justicia”* pronunciado el 8 de abril de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nMwmSr>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

<sup>808</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso con motivo de la celebración de las “Jornadas sobre Educación de MADRIDARIO”* celebradas el 14 de noviembre de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nMGnFN>. [Consulta: 14 de noviembre de 2016].

<sup>809</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Acto de toma de posesión del nuevo rector de la Universidad Politécnica de Madrid, el 27 de abril de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2nwmiuN>. [Consulta: 14 de septiembre de 2016].

integralmente al paciente ofreciendo los mejores tratamientos clínicos y dispensando una atención personalizada tanto para el paciente como a su familia. Apuesta en este caso concreto por áreas en los hospitales que sean acogedoras y que faciliten momentos de ocio y entretenimiento a la vez, sobre todo en los pacientes más jóvenes, que se desarrolla el tratamiento curativo. Para ella, la política oncológica “es una prioridad para esta Legislatura” hasta el punto de estar elaborando actualmente “el Plan Integral de Atención al Cáncer que, entre otras medidas, contempla la creación de una Unidad Especializada de Oncología para la atención de jóvenes entre 14 y 18 años”<sup>810</sup>.

## 9.2 *Acción política y de liderazgo*

El pensamiento político de Cristina Cifuentes aquí trazado fundamenta la visión política que tiene de lo que debe ser una nueva sociedad, cuyas líneas maestras expone de una manera clara en su discurso de investidura como Presidenta de la Comunidad de Madrid. Para ella, la Comunidad de Madrid debe ser un territorio construido entre todos los ciudadanos, en el que se genere empleo y se pueda vivir dignamente, recuperando la ilusión por el presente y el futuro. Su concepción de sociedad es la de una sociedad que es justa en lo social y que garantiza oportunidades para sus ciudadanos en la cual, además, se valora el mérito y el esfuerzo y no la capacidad económica. La Comunidad de Madrid que quiere hacer realidad es una sociedad competitiva en lo económico, capaz de obtener el máximo rendimiento de su tejido empresarial, de su atractivo turístico, de su valor ambiental y de la capacidad de sus profesionales. Una Comunidad que, además, defienda la cultura como un valor social, como expresión de libertad y principal factor de integración.

Asimismo, la visión de Comunidad que tiene Cifuentes es la de una sociedad en la que se aplique el principio de tolerancia cero ante la corrupción y en la que prevalece una acción política presidida por la honradez con unos responsables políticos que consideran su responsabilidad como una vocación de servicio hacia el ciudadano. Además, considera que es preciso lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos propios de la sociedad buscando también un equilibrio territorial y social donde todos los habitantes tengan las mismas oportunidades, que venga caracterizada por ser una ciudadanía tolerante, integradora, abierta y no-excluyente en la que se

---

<sup>810</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso con motivo de la inauguración de la “Estación Lunar” de la planta de Pediatría del Hospital Gregorio Marañón* pronunciado el 20 de mayo de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nvZKuc>. [Consulta: 14 de septiembre de 2016].

pueda vivir con libertad y seguridad<sup>811</sup>. Para alcanzar esta visión social y política de la Comunidad de Madrid Cristina Cifuentes y su equipo de gobierno han desarrollado una acción política bajo tres grandes ejes conformados en tres pactos de estabilidad con todos los partidos que abordan tres temas esenciales para su gobierno como son la regeneración democrática, la sanidad y la educación y que recogen los objetivos personales con los que se comprometió en campaña electoral para optar a la presidencia autonómica: considerar el propio programa electoral como un contrato de obligado cumplimiento, asumiendo responsabilidades en caso contrario; luchar contra el paro como un objetivo prioritario; bajar impuestos; garantizar la sanidad universal, pública y gratuita, y la educación pública, manteniendo la libre elección de centros; proteger a la familia; impulsar una gestión pública eficaz, honesta y transparente, con tolerancia cero ante la corrupción y eliminación de duplicidades; desarrollar políticas de puertas abiertas a las propuestas ciudadanas; avanzar en el reequilibrio territorial y social; y gobernar con transparencia y lealtad institucional, en permanente diálogo con las administraciones y los ciudadanos. Atendiendo a estos objetivos Cristina Cifuentes ha articulado su acción y liderazgo político en torno a las siguientes medidas y proyectos políticos:

1.- *Lucha contra el desempleo*. Dado que el desempleo constituye no solo un problema económico sino un drama personal, se plantea la necesidad que un acuerdo social en el que estén involucrados todos los agentes sociales, sindicales, empresariales y administrativos, un Plan de Empleo, con el fin de dinamizar la economía y detectar e impulsar los nuevos yacimientos de puestos de trabajo, además de potenciar todas las ayudas necesarias para facilitar el acceso al mercado de trabajo de los desempleados mediante su formación y donde la Administración se muestre como un aliado en la consecución de unos objetivos dirigidos a reducir la cifra de desempleados así como mejorar las condiciones de los trabajadores, de las pequeñas empresas y de también de las grandes.

2.- *Impulso de actividades de I+D+i y aquellas relacionadas con el medio ambiente*. De forma paralela a las medidas para crear empleo se impulsa una política económica que facilite el desarrollo de proyectos de referencia que dinamicen aquellos nichos de la economía donde se pueda generar empleo a través de la investigación, las nuevas tecnologías y el medio ambiente. En este sentido, se impulsa y dinamizará la zona sur de la Comunidad de Madrid con un gran proyecto orientado a las actividades de I+D+i, mediante la colaboración público-privada donde estén involucrados los ayuntamientos,

---

<sup>811</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso de investidura como presidenta de la Comunidad de Madrid* pronunciado el 23 de junio de 2015. En línea: <http://bit.ly/2nktaKF>. [Consulta: 14 de septiembre de 2016].

universidades, organismos públicos de investigación, fundaciones investigadoras, institutos de desarrollo avanzado, parques tecnológicos, *clusters* y organizaciones empresariales ya existentes. El objetivo común es la creación de empleo ligado a las nuevas tecnologías en sectores vinculados a las industrias limpias del sector de la nanotecnología, biomedicina, biotecnología, ciberseguridad, robótica, tecnologías de la información y las comunicaciones, y programación de aplicaciones, entre otras. Además, se pretende impulsar acciones relacionadas con el medio ambiente, a través del desarrollo de un Plan de Empleo Verde, localizado especialmente en la zona norte de la Comunidad de Madrid con el objetivo de promover la generación de empleos en relación con el medio ambiente, las actividades agrarias, la cultura, el turismo, la gastronomía, la hostelería y los servicios.

3.- *Incremento de la competitividad.* Mejora de la cohesión territorial y vertebrando la región, mediante la existencia de una red de transportes que garantice una movilidad sostenible que facilita alternativas variadas, complementarias y eficaces.

4.- *Dinamización de la económica y la inversión.* Se eliminarán las trabas innecesarias para facilitar la llegada de inversores nacionales e internacionales posibilitando un marco legal favorable para la creación de empresas así como para dinamizar la economía. Se potencia una línea de ayudas para que las empresas puedan innovar y modernizarse impulsando la firma de convenios de colaboración con el fin de fomentar la internacionalización y facilitar la llegada de inversión extranjera.

5.- *Política fiscal caracterizada por una bajada de impuestos.* Para dinamizar la actividad económica y la generación de empleo se impulsará una política fiscal incentivadora que atraiga la inversión y aumente la disponibilidad de recursos en los ciudadanos con el fin de impulsar la economía y ahorrar. Se pretende que los impuestos no sean un elemento que dificulte el desarrollo social de los individuos.

6.- *Pacto por la Sanidad.* Impulso de una Sanidad pública, universal y gratuita y de máxima calidad, sin nuevas externalizaciones ni privatizaciones, dedicando a este fin todos los recursos materiales y humanos que resulten precisos. Para la consecución de este objetivo se impulsará un *Pacto por la Sanidad* que permita establecer los mecanismos necesarios para garantizar su sostenibilidad e impulsar su desarrollo y mejora.

7.- *Pacto por la Educación.* Se apostará por garantizar una educación pública y de máxima calidad, como factor decisivo para el reequilibrio social y la igualdad de oportunidades al tiempo que se potencia el talento para crear, para investigar, para avanzar hacia el futuro, y hacer frente a los desafíos de un mundo globalizado. Una educación centrada en la libertad para que los padres puedan elegir el tipo de educación que deseen para sus hijos, manteniendo a estos efectos, el apoyo a la educación concertada y la libertad para que las familias elijan el centro



que deseen. Se mejorará la calidad educativa extendiendo el programa de enseñanza bilingüe al segundo ciclo de educación infantil, primaria, secundaria y bachillerato, ampliándolo a la Formación Profesional. Para facilitar el acceso al sistema público y la igualdad de oportunidades, se incrementará las becas y por lo que se refiere a la enseñanza universitaria, se impulsará un acuerdo para establecer un modelo de financiación que garantice su sostenibilidad y la reducción de las tasas. Al mismo tiempo, se incentivará el desarrollo de una política de becas efectiva que facilite el acceso a la universidad a los alumnos con menos recursos.

8.- *Políticas sociales.* Impulso de medidas específicas para evitar situaciones de exclusión social, especialmente entre quienes todavía carecen de un trabajo con el objetivo de permitir dar respuesta a las necesidades básicas de este sector de población, con especial interés en aquellas personas que padecen algún tipo de discapacidad o personas que son dependientes y requieren de una mayor atención.

9.- *Plan integral de apoyo a la familia.* Un programa de Gobierno que presta una especial atención a la familia, como institución social relevante que debe ser objeto de protección con un Plan Integral de Apoyo. Un programa que contempla nueve medidas de carácter fiscal y diez de apoyo social.

10.- *Políticas de ayudas e inserción laboral a jóvenes.* Un colectivo de atención prioritaria es el de los jóvenes, presente y futuro, que han venido sufriendo los efectos de la crisis de manera acusada. Se impulsarán medidas de ayuda en el ámbito del empleo, la movilidad, la formación o la vivienda, priorizando las políticas de inserción laboral destinadas los jóvenes, incrementando las ayudas para emprendedores y multiplicando las opciones formativas.

11.- *Impulso de una cultura que sea libre y abierta para todos.* La cultura en toda su dimensión y todas sus manifestaciones se considera una seña de identidad para lo cual se integrará directamente en la Presidencia del Gobierno de la Comunidad, con el objetivo de integrarla transversalmente en la acción del Gobierno. Se apuesta por una cultura libre y abierta a todos, donde el papel de la Administración facilite la creatividad, sin coartarla en todas sus disciplinas: la danza, el cine, el teatro y todas las manifestaciones artísticas y culturales. Se impulsará un Plan Estratégico de Turismo de carácter integral en colaboración con todos los agentes implicados, para reforzar el carácter de la Comunidad como destino turístico de excelencia, logrando así potenciar su competitividad.

12.- *Mejora de la Administración local.* Atención especial a los 179 municipios que componen la Comunidad de Madrid en todos los aspectos relacionados con la Administración Local, con el fin de avanzar en el reequilibrio territorial y social. Apoyo a todos los ayuntamientos respetando su identidad, su cultura y su memoria histórica, y facilitando la gestión de los servicios públicos mediante la

puesta en marcha de nuevas mancomunidades de servicios. Impulso de inversiones y gastos de funcionamiento en equipamientos y espacios públicos de los municipios a través del Plan PRISMA, además de potenciar la conservación y restauración de su patrimonio cultural, y desarrollar acciones para recuperar sus espacios naturales degradados.

13.- *Transparencia y regeneración democrática como base de la gestión política.* Desarrollo de un conjunto de iniciativas de transparencia y regeneración, entre las que destacarán la supresión de aforamientos de diputados y miembros del Gobierno, impulso del Código Ético del Diputado de obligado cumplimiento debiendo renunciarse al acta en caso de vulneración del mismo, creación del Portal de Transparencia, y/o impulso de una reducción del número de diputados y las listas abiertas. A ello se suman otras iniciativas, como la modificación de la ley para que los concejales o alcaldes no puedan ser simultáneamente diputados; la limitación de los mandatos a dos legislaturas; la eliminación del Consejo Consultivo; la despolitización de la Cámara de Cuentas; la aprobación de la primera Ley de Publicidad y Comunicación Institucional de la Comunidad de Madrid, o la profesionalización del Ente Público Radiotelevisión Madrid.

Tras un año y medio de gobierno al frente de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes ha puesto en marcha gran parte de estas líneas de acción, impulsando un cambio político-social en esta Comunidad Autónoma que se está efectuando en dos ámbitos diferentes, 1) desarrollo de acciones políticas que atienden a las demandas de los ciudadanos convirtiéndose en agentes simplificadores de la complejidad de lo político y haciendo fácil al ciudadano lo complicado; y 2) puesta en marcha de planes y/o proyectos políticos cuyo objetivo es sentar unas bases sólidas de futuro en la sociedad con el objetivo de impulsar un desarrollo en los próximos años y que deben jugar un papel significativo en la sociedad donde se ejerce el liderazgo y que a continuación exponemos:

## **9.2.1 Acciones políticas que atienden a las demandas de los ciudadanos**

### **9.2.1.1 Vivienda**

*Ayudas al alquiler para 2016 con una dotación de 17 millones.* Aprobación de ayudas al alquiler para 2016 con una dotación hasta los 17 millones de euros, un 70% más que 2015. 7 millones más con el objetivo de ayudar al menos a unas 7.000 familias lo que

supone casi 3.000 más que el año 2015. Las ayudas tienen un carácter social, y se centran en beneficiar a las familias con escasos recursos económicos. Las ayudas se concederán priorizando a las familias con menos recursos económicos. La cuantía de la ayuda será del 40% de la renta anual del alquiler con un límite máximo de 2.400 euros anuales por vivienda. La renta actualizada a pagar por el alquiler debe ser igual o inferior a los 600 euros mensuales<sup>812</sup>.

*Parque de Viviendas de Emergencia Social.* Aprobación del Decreto mediante el cual se crea el Parque de Viviendas de Emergencia Social que estará formado por al menos 300 viviendas destinadas a familias con situaciones de grave dificultad. Este Decreto establece que en la construcción de nuevas viviendas de promoción pública de la Comunidad, destinadas a arrendamiento, deberá reservarse al menos el 5% de las mismas para su integración en este Parque. La adjudicación se establecerá mediante un nuevo sistema denominado “Procedimiento Excepcional de Emergencia Social” que aporta la agilidad administrativa necesaria para dar respuesta a situaciones urgentes siempre a favor de personas en situación de grave dificultad en los casos de desahucio y cuando esta se produzca como consecuencia de una disminución sobrevinida de los ingresos de la unidad familiar y exista fecha de lanzamiento inminente por resolución judicial. También regula que la adjudicación urgente se realizará cuando se resida en infraviviendas y concurren situaciones de dependencia o problemas de salud graves, derivados o agravados por la situación de la vivienda, así como acontecimientos extraordinarios que dejen a los afectados en situación de exclusión residencial, como pueden ser atentados o derrumbes de edificios<sup>813</sup>.

### **9.2.1.2 Ayudas para las familias**

*Ayudas cheque guarderías para las familias.* Aprobación de una inversión de 34 millones de euros para financiar la convocatoria de los cheques de Educación Infantil del curso 2016-2017 destinadas a las familias que escolarizan a sus hijos en centros privados autorizados por la Comunidad. Una medida de la que se beneficiarán 31.000 niños y que tienen como objetivo fundamental la conciliación de la vida familiar y

---

<sup>812</sup> Las ayudas al alquiler para 2016 fueron aprobadas por la Comunidad de Madrid el 26 de abril de 2016.

<sup>813</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Regulación del Parque de viviendas* aprobada el 31 de mayo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nAHTE2>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

laboral. La convocatoria se amplía a los niños que nazcan antes del 1 de noviembre de 2016 y a los mayores de 3 años que por necesidades educativas especiales deban permanecer un año más en el primer ciclo de Educación Infantil. Además, por primera vez, se darán más facilidades para acceder a las ayudas a las familias con víctimas de violencia de género. Con esta mejora en la educación infantil, la Comunidad de Madrid está a la cabeza en el porcentaje de niños escolarizados en estas edades, con un porcentaje cercano al 50%. En este sentido, Madrid es además la tercera región en Europa -sólo superada por Dinamarca y Países Bajos- en la escolarización de 0-3 años<sup>814</sup>.

### 9.2.1.3 Colectivo LGTB

*Protocolo de Actuación ante agresiones LGTBifóbicas.* El Protocolo de Actuación ante agresiones LGTBifóbicas cuenta con atención especializada en el Centro de Emergencias 112 y en las Unidades de Emergencia Social de la Comunidad de Madrid con el objetivo de apoyar a todas aquellas personas que han sufrido algún tipo de agresión por motivos de diversidad sexual con una asistencia especializada y fomentará que formulen las denuncias, dado que muchas de las víctimas no lo hacen. Gracias a este protocolo se propone la actuación de las Unidades Móviles de Emergencia Social de la Comunidad que serán activadas a través del 112, en cuanto se detecte una agresión o situación de emergencia por motivos de orientación sexual o identidad o expresión de género, que de manera espontánea sea informada por la persona que llame<sup>815</sup>.

*Madrid sede de la WorldPride 2017.* La ciudad de Madrid será en 2017 la sede del WorldPride, la celebración del día del Orgullo con carácter mundial cuya previsión es que asistan a dicho evento en torno a los 3 millones de visitantes pertenecientes al Colectivo LGTB. El evento estará organizado por la Asociación de Empresas y Profesionales para Gays y Lesbianas de Madrid y su Comunidad (AEGAL), la Federación Estatal de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales (FELGTB) y el Colectivo de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales de Madrid (COGAM). Este

---

<sup>814</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Cheque guardaría* ayudas aprobadas el 10 de mayo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ohK2T4>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

<sup>815</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Protocolo de actuación ante agresiones LGTBI* aprobado el 17 de mayo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nwmæO>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

evento se ha celebrado en Roma, Jerusalén, Londres y Toronto y en 2018 se sumará Nueva York, que tomará el relevo a Madrid<sup>816</sup>.

*Proyecto de Ley de protección contra las acciones de incitación al odio, la discriminación y la intolerancia.* Estudio para su puesta en marcha de la Ley de protección contra las acciones de incitación al odio, la discriminación y la intolerancia, que contempla multas de hasta 45.000 euros por acciones muy graves que inciten al odio. El objetivo es luchar contra discriminaciones, actos de intolerancia y acciones que inciten al odio, sin distinción alguna por nacimiento, raza, sexo, religión, convicción o de cualquier otra naturaleza. Con esta Ley se pretende garantizar los derechos humanos y las libertades fundamentales, y en especial de la igualdad de trato y el respeto de la dignidad de las personas. La Ley recoge la creación de un Observatorio para la Igualdad de Trato y la Protección de la Dignidad de la Persona, que vigilará las acciones que inciten al odio, la discriminación y la intolerancia proporcionando informaciones objetivas y comparables sobre las conductas y hechos que tengan lugar en el ámbito territorial de la Comunidad y que supongan una forma de discriminación o de acciones que inciten al odio por razón de las causas previstas en la ley, con el fin de proponer la adopción de medidas y acciones específicas<sup>817</sup>.

#### **9.2.1.4 Educación**

*Observatorio para la Convivencia Escolar contra el acoso en clase.* La Comunidad ha creado el Observatorio para la Convivencia Escolar con el objetivo de abordar los problemas que puedan detectarse en los centros educativos, coordinar las iniciativas en los colegios e institutos y tomar las medidas necesarias para resolverlos. La creación de este órgano consultivo es una de las medidas del Programa de Lucha contra el Acoso Escolar del Ejecutivo regional para ayudar a mejorar la convivencia en las aulas. Este Observatorio para la Convivencia cuenta con representantes de las Consejerías de Educación, Juventud y Deporte; Sanidad; Políticas Sociales y Familia; Presidencia y Justicia; de la Federación Madrileña de Municipios; el Servicio de

---

<sup>816</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Anuncio de la WorldPride 2017* realizado el 29 de junio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2o8oprq>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

<sup>817</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Proyecto de Ley de protección contra las acciones de incitación al odio, la discriminación y la intolerancia - Protocolo de atención a las víctimas* hecho publico el 22 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2fYIY2p>. [Consulta: 24 de noviembre de 2016].

Inspección de Educación; el Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid y la Delegación del Gobierno a través de la Alta Inspección del Estado. Además, están representados alumnos, familias, profesores, ONG dedicadas a la protección de la infancia y de menores con discapacidad, medios de comunicación y un experto de reconocido prestigio en materia de convivencia. El Observatorio permite la recogida y análisis de información, el estudio de la convivencia en los centros docentes y la evaluación de los problemas específicos que se presenten. Asimismo, entre sus funciones está orientar a la comunidad educativa, hacer propuestas, planificar y coordinar las intervenciones necesarias para la prevención y resolución de conflictos en el entorno escolar<sup>818</sup>.

*Reducción de las tasas universitarias.* En el Curso 2016/2017 la Comunidad baja las tasas universitarias un 5% en los estudios de grado y un 10% los de máster, algo que, junto a la rebaja del 10% realizada el pasado curso, supone un ahorro de 300 euros para los primeros estudiantes y 800 para los segundos. Además, se ponen en marcha unas nuevas becas para facilitar el acceso de todos los ciudadanos a las universidades públicas destinadas a los alumnos en situaciones socioeconómicas desfavorables que, sin embargo, no hayan tenido acceso a las becas para estudios universitarios que concede el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte<sup>819</sup>.

*Guía de Intervención anti acoso escolar.* Puesta en marcha de una nueva Guía de Intervención frente al Acoso Escolar en los centros educativos, adaptando la anterior al “cyberbullying” y a la diversidad, con mayores garantías para las víctimas y de obligado cumplimiento. El nuevo documento, en vigor ya este curso escolar 2016/17 y que actualiza la normativa existente, es una de las medidas incluidas en el Programa de Lucha contra el Acoso Escolar aprobado por el Gobierno de Cristina Cifuentes a comienzos de año. La nueva Guía de Intervención actualizada se convierte en un documento de obligado cumplimiento para todos los centros educativos públicos y concertados de la región: hasta 1.700 entre colegios e institutos, con casi un millón de alumnos. La Guía de Intervención se convierte también en un documento con un

---

<sup>818</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Observatorio para la Convivencia Escolar contra el acoso en clase* aprobado por Decreto el 7 de junio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nwmmL4>. [Consulta 8 de agosto de 2016].

<sup>819</sup> El anuncio de esta bajada de tasas universitaria se realizó el 5 de julio de 2016.

procedimiento más garantista tanto para la supuesta víctima como para su presunto acosador. En este sentido, se aumenta el número de docentes implicados en las investigaciones entre otras cuestiones<sup>820</sup>.

### 9.2.1.5 Medio ambiente

*Medida inclusiva de las mascotas en los servicios públicos.* Aprobación de una medida que permite el acceso de los perros a la red de Metro de Madrid, lo que supone que los dueños y sus mascotas pueden viajar juntos dando respuesta a las peticiones de los usuarios y equiparándose Metro de Madrid a otras compañías metropolitanas europeas donde ya se permite el acceso de las mascotas, como las de Bruselas, Londres, Lisboa o Berlín<sup>821</sup>.

*Apoyo al Hayedo de Montejo como Patrimonio Natural de la Humanidad.* La Comunidad de Madrid impulsa la candidatura como Patrimonio Natural de la Humanidad del Hayedo de Montejo uno de los entornos naturales más singulares de la región madrileña. La candidatura ha sido impulsada en septiembre de 2016 y su informe presentado en mayo de 2017 será evaluado por el Comité de la UNESCO. El Hayedo de Montejo forma parte de una candidatura conjunta de “Hayedos Europeos” que ha sido presentada por varios países europeos para su declaración como Patrimonio Natural de la Humanidad por parte de la UNESCO. El Hayedo de Montejo se encuentra en una antigua dehesa de hayas, robles albares y rebollos y fue declarado Sitio Natural de Interés Nacional en 1974, lo que supuso la protección de 250 hectáreas en esta zona norte de la Comunidad de Madrid en las faldas de la Sierra de Ayllón. Es un espacio protegido que además sirve como programa de educación ambiental con recorridos guiados que muestran la riqueza natural del entorno, su singularidad y fragilidad que forma parte del conjunto de la Reserva de la Biosfera Sierra del Rincón<sup>822</sup>.

---

<sup>820</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Presentación de la Campaña y Guía de Intervención anti-acoso escolar* celebrada el 4 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2dGvabZ>. [Consulta: 8 de octubre de 2016].

<sup>821</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Medidas para que las mascotas puedan viajar en el Metro de Madrid* aprobadas el 5 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nB284t>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

<sup>822</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Apoyo al Hayedo de Montejo como entorno natural Patrimonio Natural de la Humanidad*. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oz5swu2>. [Consulta: 22 de noviembre de 2016].

*Plan de Inclemencias Invernales 2016-2017.* Atendiendo a las necesidades propias de los ciudadanos durante el periodo hibernal la Comunidad desarrolla el Plan de Inclemencias Invernales 2016-2017, que permite dar una respuesta rápida a emergencias provocadas por grandes nevadas o bajas temperaturas extremas y garantizar el buen estado de las carreteras de la región. Cuenta con 2.033 profesionales y 2.720 voluntarios, que dispondrán de 488 vehículos terrestres y dos helicópteros, además de 5.000 toneladas de sal y 135.000 litros de salmuera. El Plan de Inclemencias Invernales se pone en marcha el 1 de noviembre y finaliza el 30 de abril y tiene a su disposición todos los medios humanos y materiales del Cuerpo de Bomberos de la Comunidad, permite movilizar 2.060 voluntarios y 15 vehículos quitanieves de las 92 agrupaciones de Protección Civil, Equipo de Respuesta Inmediata ante Emergencias de Cruz Roja Española de Madrid, Guardia Civil y al SUMMA en materia de seguridad y asistencia sanitaria, respectivamente, y a la Unidad Militar de Emergencias (UME) en caso de situaciones especialmente complicadas y que supongan el corte de carreteras y el aislamiento de poblaciones<sup>823</sup>.

#### **9.2.1.6 Salud**

*Campaña de vacunación frente a la gripe.* La Comunidad de Madrid aprueba destinar 4.321.200€ para la adquisición de 1.050.000 dosis de vacunas frente a la gripe estacional de cara a la campaña 2016-2017 tal y como recoge el Calendario de Vacunación de Adultos de la Comunidad de Madrid. La vacuna va dirigida a los denominados “grupos de riesgo”: mayores de 60 años, enfermos crónicos, embarazadas, profesionales sanitarios y cuidadores, entre otros<sup>824</sup>.

---

<sup>823</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Plan de Inclemencias Invernales 2016-2017* puesto en marcha el 15 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nMFSow>. [Consulta: 20 de noviembre de 2016].

<sup>824</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Campaña de vacunación* puesta en marcha el 17 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nhBSbE>. [Consulta: 20 de octubre de 2016].



### 9.2.1.7 Cultura

*Convenio con el Teatro Real para facilitar descuentos a los jóvenes.* La Comunidad y el Teatro Real firman un convenio para fomentar y difundir las artes, la música y la cultura entre los jóvenes y estudiantes de forma que esta institución abrirá sus puertas para que los colegios e institutos puedan realizar actividades culturales y educativas. Se favorece a que los alumnos asistan a ensayos musicales y de escena en sala, tener encuentros profesionales con los más relevantes cantantes, directores musicales y de escena, que sean invitados por el Teatro Real o participar en las actividades del Departamento Pedagógico. También podrán realizar en esta institución las prácticas externas contempladas en los planes de estudios de dichos centros educativos y permitirá acercar el Teatro Real a los alumnos de colegios e institutos de enseñanza primaria y secundaria de forma que podrán utilizar las instalaciones para actividades culturales y educativas. Asimismo el Gobierno de la Comunidad de Madrid se compromete a difundir la ópera en los centros docentes públicos mediante sus plataformas digitales y retransmitir en directo en los colegios las óperas infantiles (7 a 12 años) y los espectáculos que forman parte del proyecto pedagógico del Teatro Real a través de la web [educamadrid.org](http://educamadrid.org). Se retransmitirán las óperas y actividades realizadas por el Teatro Real con motivo de la celebración del Día Europeo de la Ópera y se va a colaborar con el programa del teatro de asistencia social e inclusión de niños y adolescentes desfavorecidos. Un acuerdo con el que se refuerza el respaldo de la Comunidad de Madrid a una de las instituciones culturales más relevantes no sólo de Madrid, sino también de España y Europa, y nos permitirá planificar y ejecutar proyectos y actividades de forma conjunta para potenciar la labor que desarrollamos”, ha concluido Cifuentes<sup>825</sup>.

### 9.2.1.8 Patrimonio histórico

*Modificación de la Ley de Patrimonio Histórico de la Comunidad (Ley 3/2013 de 18 de junio).* Aprobación de la modificación de la Ley de Patrimonio Histórico de la Comunidad (Ley 3/2013 de 18 de junio), introduciendo nuevas medidas como la

---

<sup>825</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Convenio con el Teatro Real para difundir la música entre los jóvenes* presentado el 3 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nBcktF>. [Consulta: 8 de octubre de 2016].

corresponsabilidad de los ayuntamientos. Una modificación de la ley con la que se adapta a la sentencia del Tribunal Constitucional de 2014 que declaró inconstitucionales 8 apartados de 6 artículos por entender que regulaba materias reservadas a la competencia del Estado. Esta nueva ley va a potenciar la participación de los ayuntamientos en la protección del patrimonio, de forma que será obligatoria la existencia de comisiones locales en todos los municipios que tengan conjuntos históricos protegidos como Bien de Interés Cultural (BIC). Además, los consistorios participarán en la gestión de determinados bienes de su patrimonio incluidos en sus respectivos catálogos de bienes y espacios. Asimismo, con la nueva ley se van a agilizar los procedimientos administrativos para fomentar la protección de los bienes de patrimonio histórico, como en el caso de la declaración de un Bien de Interés Cultural (BIC) o Patrimonial (BIP), cuya competencia le corresponderá al director general de Patrimonio Cultural, lo que redundará en una mayor protección al ser más ágil la declaración. EL articulado incluye una serie de cuestiones orientada a la educación patrimonial con una orientación holística e integradora para ciudadanos de todas las edades y en todos los ámbitos educativos reglados o no reglados. El desarrollo de este artículo se va a implementar a través del Plan de Educación Patrimonial, que constituye la herramienta para su aplicación y sobre el que ya hemos empezado a trabajar. Este Plan de Educación Patrimonial se trata de un texto participativo que cuenta con los sectores afectados e interesados en el patrimonio histórico como son el Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid (COAM), las reales academias de Bellas Artes de San Fernando, de Historia, el Colegio de Doctores y Licenciados de Filosofía y Letras y en Ciencias además de las asociaciones Madrid, Ciudadanía y Patrimonio e Hispania Nostra<sup>826</sup>.

## **9.2.2 Acciones políticas, planes y/o proyectos a largo plazo**

### **9.2.2.1 Regeneración política y transparencia**

*Portal de Transparencia abriendo la información a los ciudadanos.* Puesta en funcionamiento del Portal de la Transparencia con cinco apartados principales, Plan de Gobierno, Información Institucional, Información Jurídica, Presupuestos Contratos y

---

<sup>826</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Modificación de la Ley de Patrimonio Histórico* aprobada el 31 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ohXF4V>. [Consulta: 3 de noviembre de 2016].

Gastos, y Solicitud de Información Pública. En cada uno de ellos hay distintas posibilidades de información. Así, se puede consultar el Plan de Gobierno, que incluirá los compromisos adquiridos con los ciudadanos; las acciones realizadas para su cumplimiento y su estado de ejecución, a través de las distintas Consejerías. El Portal incorpora la información de los altos cargos relativa a sus retribuciones, declaración de bienes y de la renta, su currículum, sus correos electrónicos y sus cuentas en redes sociales, con el fin de que pueda haber una interacción con aquellos ciudadanos que así lo deseen. También aparece la agenda de Gobierno para difundir su actividad. Con esta iniciativa el objetivo es reforzar los canales de comunicación e incorporar aquellas propuestas que permitan avanzar a la Comunidad de Madrid. Igualmente se puede tramitar por Internet la solicitud de acceso a toda la información pública y existen enlaces de informaciones de interés para el ciudadano, como gestiones o trámites. También se incluyen los contenidos ampliados de empleo público, con los nuevos procesos y estadísticas en relación con los procedimientos selectivos<sup>827</sup>.

*Ley de Gobierno Abierto.* Impulso de la transparencia y la implicación de la sociedad en la elaboración, ejecución y evaluación de las políticas públicas a través de una Ley de Gobierno Abierto, Participación Ciudadana y Transparencia, cuyo borrador ha sido debatido en Consejo de Gobierno. El proyecto de ley garantiza la transparencia y el derecho de acceso a la información como instrumento de control por los ciudadanos de las Administraciones públicas. Esta norma configura una nueva forma de interrelación entre la Administración Pública y los ciudadanos orientada al establecimiento del llamado “gobierno abierto”. Como principio básico de la ley, se garantiza la participación real de todos los ciudadanos en la actividad de las administraciones públicas, para lo que se hacen accesibles los documentos que obren en su poder y se garantiza la participación ciudadana en los asuntos y políticas públicas y en la toma de decisiones que les afecten. Por otra parte, esta nueva normativa incluye la regulación de los denominados “lobbies”. La ley obliga a la Administración Pública de la Comunidad y a todos los organismos, entidades y empresas vinculadas o dependientes; a los ayuntamientos y todas las entidades dependientes; a las universidades públicas de la Comunidad; y a todas las asociaciones constituidas por la Administración pública en

---

<sup>827</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Portal de Transparencia* puesto en marcha el 17 de noviembre de 2015. Información general. En línea: <http://bit.ly/1Odxvao>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

la región. En el desarrollo de actividades sujetas al derecho administrativo, la norma también será aplicable a la Asamblea de Madrid, a la Cámara de Cuentas y la Comisión Jurídica Asesora y a las corporaciones de Derecho Público. El proyecto de ley detalla los contenidos mínimos de información que deben publicar todas las entidades e instituciones obligadas. Entre estos contenidos se incluye información relativa a altos cargos, funcionamiento del Gobierno, materia normativa y contratos, subvenciones, patrimonio, planes y programas. Por otro lado, también se regulan las condiciones para promover la participación de los ciudadanos, de forma individual o colectiva, en la elaboración, ejecución y evaluación de las políticas públicas, así como su participación en los ámbitos político, económico y cultural<sup>828</sup>.

*Medidas de Regeneración Democrática.* Aprobación del proyecto de Ley de Medidas de Regeneración Democrática de la Comunidad de Madrid y el anteproyecto de Ley de reforma de la Ley Orgánica de Estatuto de Autonomía de la Comunidad de Madrid, el primero para su debate en la Asamblea y el segundo para su remisión al Consejo de Estado, que emitirá el preceptivo dictamen previo, como ha explicado la presidenta regional, Cristina Cifuentes. Con estas iniciativas se pretende eliminar privilegios, recuperar la ética de la política y hacer que los cargos públicos estén necesariamente al servicio de los ciudadanos. Así, con el proyecto de Ley de reforma de la Ley Orgánica de Estatuto de Autonomía se limita el número de diputados de la Asamblea regional a un mínimo de 80 y un máximo de 100 (frente a los 129 que existen en la actualidad) e introduce la posibilidad de establecer más de una circunscripción electoral en el ámbito de la Comunidad. Con el objetivo de eliminar ciertas prerrogativas de las que disfrutaban los cargos públicos, se elimina el aforamiento para los diputados regionales y los miembros del Ejecutivo, en línea con lo que ocurre en la mayoría de los países de nuestro entorno. De esta manera, las responsabilidades penales a las que deban hacer frente serán exigibles ante el juez ordinario predeterminado por ley. El proyecto también limita el mandato del presidente, vicepresidentes y consejeros de la Comunidad a dos legislaturas. A través del proyecto de Ley de medidas de regeneración democrática de la Comunidad de Madrid, se implanta un sistema de listas abiertas en las elecciones a la Asamblea. La norma también declara incompatible la condición de diputado con la de alcalde o concejal. De la misma manera, se declara la

---

<sup>828</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Ley de Participación ciudadana de Madrid* presentada el 1 de marzo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2o8x795>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

incompatibilidad de la condición de viceconsejero con la de diputado y se suprime la previsión legal de que los vicepresidentes deban ser miembros de la Asamblea. Además, con carácter general, los diputados tendrán que tener dedicación exclusiva para garantizar que todo su esfuerzo, capacidad y experiencia profesional se ponen al servicio de los ciudadanos. El proyecto de ley también limita los gastos de representación de los consejeros a los importes que se fijen anualmente en la Ley de Presupuestos de la Comunidad. Por último, la norma fortalece el régimen de incompatibilidades de los altos cargos durante los dos años siguientes a la fecha de su cese. Además, durante los dos años siguientes a su cese, los altos cargos deberán efectuar declaración sobre las actividades que vayan a realizar, con carácter previo a su inicio, ante el órgano al que se adscribe el Registro de Actividades de Altos Cargos de la Comunidad de Madrid<sup>829</sup>.

*Registro de grupos de interés adscrito a Presidencia.* Creación de un registro público de grupos de interés en el que se podrán inscribir las personas y organizaciones con capacidad para influir en la elaboración y aplicación de las políticas públicas de la Comunidad, en defensa de intereses propios, de terceras personas, de organizaciones o, incluso, de intereses generales. La creación de este registro es uno de los puntos incluidos en el proyecto de Ley de Gobierno Abierto, Participación Ciudadana y Transparencia de la Comunidad de Madrid y tiene por objetivo regular e impulsar el gobierno abierto mediante la transparencia de la actividad pública, el buen gobierno y la participación ciudadana, garantizado además a los ciudadanos el derecho a acceder a la información pública y a participar en las políticas y los asuntos públicos<sup>830</sup>.

*Reforma del Estatuto de Autonomía para su aprobación.* Aprobación del proyecto de Ley de reforma de la Ley Orgánica de Estatuto de Autonomía de la Comunidad de Madrid para la inclusión de medidas en materia de regeneración democrática y remisión a la Asamblea para su aprobación. El proyecto de Ley suprime el aforamiento, tanto para los diputados regionales como para los miembros del Gobierno de la Comunidad de tal forma que las responsabilidades penales a las que deban hacer

---

<sup>829</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Medidas de regeneración democrática* presentadas en mayo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2o8xd0r>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].

<sup>830</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Registro de grupos de interés adscrito a Presidencia de la Comunidad de Madrid* presentado el 5 de abril de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nk2h9J>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].

frente serán exigibles ante el juez que corresponda según las normas generales de determinación de la competencia. Otro de los cambios que incluye la norma es la limitación de mandatos de manera que no podrá ser elegido presidente de la Comunidad quien ya hubiera desempeñado este cargo durante al menos, ocho años. Esta limitación se aplica también para los nombramientos de vicepresidentes o consejeros del Gobierno de la Comunidad. Con esta modificación se quiere evitar el riesgo de perpetuación de los cargos públicos. Asimismo, se incluye la reducción del número de diputados de la Asamblea de Madrid, que se fija en una horquilla de entre 80 y 100. Esta medida adecúa el número de diputados a las necesidades reales y contribuye al control del gasto público y a una mayor austeridad. En concreto, con la reducción del número de diputados se estima un ahorro de, al menos, 101.587 euros mensuales. Por último, la norma introduce la posibilidad de establecer más de una circunscripción electoral en el ámbito de la Comunidad, lo que permitiría que los diputados conozcan mejor la realidad de la circunscripción por la que son elegidos y los ciudadanos perciban a sus representantes de manera más próxima. En estos dos últimos casos, es la Asamblea de Madrid la que, por ley, deberá determinar el número exacto de diputados que tendrá la Cámara y si se abandona la circunscripción uniprovincial. Las medidas incluidas en el proyecto de Ley aprobado hoy cuentan con los informes favorables de la Abogacía General de la Comunidad y de la Comisión Jurídica Asesora<sup>831</sup>.

*Código ético de altos cargos de la Comunidad.* Se aprueba un Código ético de altos cargos de la Comunidad basado en los valores de transparencia, ejemplaridad, objetividad y austeridad con el cual se sitúa la ética en la gestión pública por delante incluso de la legalidad y se establece un nivel de exigencia ética a los altos cargos superior en muchos aspectos a las normas vigentes. Este Código tiene carácter de compilación, e incluye tanto requisitos éticos nuevos, como otros que ya se vienen aplicando, todo ello con el fin de conseguir una actuación coherente y homogénea en la actuación de los altos cargos. Se pretende con él lograr una mayor eficiencia, austeridad y control de la actividad de los responsables públicos. En este sentido, el Código recoge los principios que deberán seguir los altos cargos regionales, así como los presidentes, directores, gerentes o similar de las fundaciones públicas y consorcios

---

<sup>831</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Reforma del Estatuto de Autonomía* remitida para su aprobación el 23 de mayo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oz51jI>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

participados mayoritariamente por la Comunidad<sup>832</sup>.

### **9.2.2.2 Medidas de apoyo a las familias**

*Plan de apoyo a la familia con 2.696 millones de presupuesto.* Aprobación de un Plan Integral de Apoyo a la Familia que incluye 288 medidas para mejorar su calidad de vida, en especial de las más necesitadas. Este plan integral de apoyo a la familia para el periodo 2016-2021 ha sido elaborado con criterios de transversalidad y cohesión y con la actuación global de todas las consejerías del Gobierno regional. Entre sus objetivos prioritarios destaca proporcionar a las familias el apoyo necesario para prevenir o eliminar la pobreza en todos sus miembros; facilitar la conciliación y corresponsabilidad familiar y laboral; apoyar la maternidad y paternidad y ayudar a familias en situaciones especiales. Del presupuesto total de la Estrategia de Apoyo a la Familia de la Comunidad 2016-2021, 2.351 millones de euros van destinados a educación; 64 a vivienda y transporte y 89 millones a servicios sociales. Además, las familias ahorrarán 1.444 millones hasta el año 2021 en distintas deducciones<sup>833</sup>.

### **9.2.2.3 Igualdad y discriminación de género**

*Estrategia contra la Violencia de Género.* Impulso de la Estrategia de Actuación Integral contra la Violencia de Género para el período 2016-2021, con un presupuesto de 272 millones de euros y 160 medidas que pretenden luchar activamente contra este gravísimo problema. Esta Estrategia contempla la personación de la Comunidad de Madrid en los procedimientos penales por violencia de género en causas de muerte o lesiones graves y además facilita el acceso a la vivienda pública a las mujeres víctimas de violencia de género modificando la normativa actual e implementando medidas novedosas. La estrategia permite mejorar las medidas y actuaciones en materia de prevención y sensibilización; consolidar un modelo de atención integral a las víctimas; incrementar los mecanismos para llevar una evaluación y un seguimiento más continuado de las actuaciones; promover estudios e investigaciones que permitan

---

<sup>832</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Código ético de los altos cargos de la Comunidad de Madrid aprobado el 31 de octubre de 2016.* Información general. En línea: <http://bit.ly/2o8wvA8>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

<sup>833</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Plan de apoyo a la familia aprobado el 10 de mayo de 2016.* Información general. En línea: <http://bit.ly/2nAZFXA>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

conocer mejor la realidad de la violencia de género; y mejorar los recursos y medidas dirigidas a aquellas víctimas de violencia de género más vulnerables. Los objetivos principales son ayudar en la inserción sociolaboral de las víctimas, garantizar y priorizar el pago de las ayudas económicas y aportar orientación jurídica especializada sobre sus derechos o sobre las implicaciones de la orden de protección. Asimismo, la Estrategia busca potenciar la referencia masculina con medidas como incluir mayor número de varones entre los profesionales en la lucha contra la violencia de género y apuesta por la Formación y sensibilización del empresariado y los representantes de los trabajadores para incluir la lucha contra el acoso sexual en los convenios colectivos, así como promover actuaciones en este ámbito en el marco de los planes de igualdad y de responsabilidad social corporativa de las empresas<sup>834</sup>.

*Ley de no discriminación LGTBI impulsada por el Gobierno regional.* Aprobación de la Ley de protección integral contra la discriminación por diversidad sexual y de género de la Comunidad de Madrid, impulsada por el Gobierno regional cuya tramitación y elaboración ha contado con las aportaciones de todos los grupos parlamentarios y expresa el firme compromiso del Gobierno regional con las personas LGTBI. En la tramitación del mismo se ha buscado el consenso y se han incorporado numerosas enmiendas planteadas por los diferentes grupos parlamentarios de la Asamblea de Madrid, que las han enriquecido y completado. Esta Ley de Protección contra la discriminación por diversidad sexual y de género obedece al compromiso electoral adquirido por la presidenta Cristina Cifuentes con los madrileños, recogido en el programa electoral como la medida número 156. Ha sido uno de las primeras leyes tramitadas por el Gobierno de la Comunidad de Madrid desde el inicio de la legislatura, lo que da idea de la importancia que concede el Gobierno a la protección de los derechos y la garantía de expresión de las libertades de todos los ciudadanos. Esta Ley del Gobierno cuenta con el respaldo de todas las fuerzas presentes en la Asamblea y supone un instrumento de primer orden para fortalecer la convivencia en la Comunidad de Madrid<sup>835</sup>.

---

<sup>834</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Estrategia contra la Violencia de Género* puesta en marcha el 23 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/1I6lnJe>. [Consulta: 25 de noviembre de 2016].

<sup>835</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Aprobación de la Ley de no-discriminación LGTBI* impulsada por el Gobierno regional el 14 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nAOa2u>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].



*Estrategia contra la trata de seres humanos.* Aprobación y presentación de la Estrategia madrileña contra la trata de seres humanos con fines de explotación sexual 2016-2021, una iniciativa que contempla la creación de un centro de acogida para menores que hayan sido víctimas de trata y programas de educación afectivo sexual dirigidos a adolescentes, entre otras medidas. Se trata de una iniciativa prolongada en el tiempo con más de 7 millones de presupuesto para poner en marcha cinco ejes estratégicos, nueve objetivos concretos y 43 medidas en cuya elaboración y ejecución se ha implicado a administraciones, agentes y entidades sociales, como la Red Española contra la Trata, integrada por más de 25 organizaciones no gubernamentales. Entre las medidas que contempla está la puesta en marcha del centro de menores para estas víctimas, que dará un servicio de acogimiento residencial y asistencia integral a quienes estén incurso en redes de explotación sexual y/o trata y su integridad física pueda estar en peligro, lo que les convierte en víctimas que necesitan medidas extraordinarias de seguridad. Los menores atendidos tendrán entre 12 y 17 años, contarán con la medida de protección adoptada por la Comisión de Tutela de la Comunidad de Madrid y tendrán posibilidad de ser testigos protegidos. El primero de los ejes de la Estrategia contra la trata de seres humanos con fines de explotación sexual 2016-2021 se refiere al refuerzo de la prevención y lucha contra la trata, visibilizando la realidad y amentando la información y formación. En segundo lugar se encuentra la identificación, protección y asistencia a las víctimas, aumentando los mecanismos de identificación y aplicando medidas dirigidas a la atención de las situaciones de mayor vulnerabilidad. El tercer eje tiene que ver con el análisis para una respuesta eficaz. En cuarto lugar, la Estrategia apuesta por la persecución más activa de los tratantes. Y, por último, el quinto eje tiene que ver con el aumento de la coordinación y la cooperación entre instituciones y participación de la sociedad civil<sup>836</sup>.

#### **9.2.2.4 Economía**

*Acuerdo Estrategia Madrid por el Empleo.* Aprobación de la Estrategia Madrid por el Empleo 2016-2017. Un documento que incluye 70 actuaciones y que cuenta con una dotación de 650 millones de euros para hacer frente al desempleo. La Estrategia

---

<sup>836</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Estrategia contra la trata de seres humanos* presentada el 18 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nw8Ozd>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

Madrid por el Empleo se ha elaborado en un marco de diálogo y concertación entre el Gobierno regional, CEIM, CCOO Madrid, y UGT Madrid e incluye las aportaciones de entidades de autónomos, economía social y discapacidad. Además, se constituye como un documento vivo capaz de adaptarse a una realidad y unas necesidades cambiantes. Adicionalmente, podrán sumarse a las medidas, a través de sus propias iniciativas, las entidades locales, las empresas, los autónomos y todas las organizaciones públicas y privadas que quieran contribuir al reto de la creación de empleo de calidad en nuestra región. El documento se vertebra en torno a ocho líneas de actuación que contienen 60 medidas y apuesta por el fortalecimiento del Servicio Público de Empleo reforzando las oficinas públicas, la puesta en marcha del procedimiento para la acreditación de la experiencia, de nuevos incentivos a la contratación, de un Sistema de Información Integral de Empleo en la Comunidad y del impulso de emprendimiento individual y colectivo. Para la consecución de los objetivos de la Estrategia y la implementación de las medidas que contiene se van a destinar en dos años más de 650 millones de euros. Sólo para 2016, la Estrategia cuenta con una dotación de más de 320 millones de euros con los que llegará a más de 220.000 beneficiarios<sup>837</sup>.

*Hoja de ruta para atraer nuevas inversiones.* Presentación de una hoja de ruta que incluye una serie de iniciativas para atraer la inversión que se van a llevar a cabo hasta final del año 2017. La primera de ellas es configurar la oficina Invest in Madrid como puerta de entrada que centralice la atención y la captación de inversiones. Una actividad que ya ha empezado a desarrollar. Por otra parte, se va a actuar también en el Reino Unido, para lo que se va a nombrar un comisario, que llevará a cabo encuentros tanto con las empresas como con instituciones y entidades que puedan ser susceptibles de instalarse en la capital madrileña. Invest in Madrid va a encargar un estudio previo para definir estrategias de captación de los inversores, que incluirá un estudio comparativo de los atractivos de las regiones capitales europeas que se están postulando para captar inversión británica. La Comunidad de Madrid ya tiene la menor carga impositiva de toda España para los ciudadanos, gracias a lo cual los madrileños tienen más recursos para ahorrar, invertir o consumir, un hecho que ya es atractivo para la inversión, como lo demuestra el hecho de que la Comunidad de Madrid lidere

---

<sup>837</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Estrategia Madrid por el Empleo* hecha pública el 3 de marzo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/1M2xrb3>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

la inversión extranjera en España. El objetivo del Gobierno regional es atraer multinacionales y empresas británicas o de otros países de fuera de la UE con un fuerte negocio en Europa, como instituciones europeas con sede en suelo británico o entidades financieras extracomunitarias con su sede para el negocio europeo en Londres<sup>838</sup>.

*Proyecto “Think Madrid”*. Presentación del proyecto “Think Madrid”, con el que se pretende posicionar a la Comunidad de Madrid como referente de la inversión extranjera. El objetivo es que aquellos inversores e instituciones que decidan abandonar el Reino Unido ante su inminente salida de la Unión Europea piensen en la Comunidad como el mejor destino para ubicar sus sedes. Los esfuerzos se van a centrar en la atracción de cinco perfiles potenciales de inversores, identificados con detalle en un documento de trabajo encargado por Invest in Madrid a la consultora EY. Estos cinco perfiles son las entidades financieras, de seguros y fondos de inversión no europeos con intereses en la Unión Europea; multinacionales no europeas con su sede central para Europa en el Reino Unido; talento residente en el Reino Unido que necesite el mercado de la Unión Europea para crecer y las 'startups'. Además, ya se está trabajando junto con el Gobierno de España en intentar atraer las agencias europeas con sede en el Reino Unido. La Comunidad es el lugar perfecto para invertir porque es una de las plazas financieras más importantes del mundo y un polo tecnológico y de innovación. Madrid es la región que lidera el crecimiento económico de España, tiene un PIB per cápita superior al de la Unión Europea y acoge los centros de decisión del Estado y las sedes de las grandes empresas del país que operan en todo el mundo y de las principales multinacionales que trabajan en España. Madrid es la región que lidera la inversión extranjera en España.

*Plan Regional de Investigación Científica e Innovación Tecnológica (PRICIT)*. La Comunidad de Madrid aprueba un plan estratégico en investigación y tecnología que pretende situar a la región a la vanguardia en innovación y conocimiento y que supone una inversión total de 420 millones de euros desde 2016 hasta 2020, alcanzando la inversión global en I+D+i dentro de la región en el 2% del PIB, uno de los propósitos que se ha fijado el Ejecutivo autonómico para esta legislatura. Con este plan refuerza

---

<sup>838</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Hoja de ruta para impulsar la economía y las inversiones en la Comunidad de Madrid* presentada el 15 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/29IPbO>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

el compromiso de la Comunidad de Madrid con las nuevas tecnologías como elemento clave para incrementar la competitividad regional, dinamizar el talento de nuestros investigadores y crear empleo de calidad. El Plan Regional de Investigación Científica e Innovación Tecnológica (PRICIT), recoge las líneas de actuación para alcanzar los objetivos de la región en I+D+i desde 2016 hasta el año 2020, pretende atraer y retener el talento joven y mejorar el equipamiento de los grupos científicos de la región. El Ejecutivo regional plantea alcanzar una inversión en I+D+i de 118 millones anuales en el año 2020 para poner en marcha esta nueva estrategia investigadora. Este esfuerzo inversor supondrá triplicar la inversión actual en investigación que lleva a cabo la Consejería de Educación, pasando de los 40,7 millones de 2016 a los 118 de 2020. Cinco son los ejes estratégicos del PRICIT: generar, atraer y retener el talento investigador; fortalecer los organismos de investigación y los equipamientos científicos, impulsar los proyectos internacionales de excelencia relacionados con los principales retos de la sociedad; promover la relación entre investigación y empresa; y promocionar la cultura científica fomentando su divulgación. Para el despliegue de acciones concretas, el plan incluye 6 programas marco que a su vez contienen 31 objetivos específicos y 54 actuaciones a realizar. De esos seis programas, dos son considerados prioritarios: el destinado a favorecer la creación de talento y el de apoyar proyectos excelentes<sup>839</sup>.

#### **9.2.2.5 Medio ambiente**

*Ley de Protección de Animales de Compañía.* Aprobación de la Ley de Protección de Animales de Compañía por el que se establece la prohibición del sacrificio de los animales de compañía y sólo permite la eutanasia por motivos humanitarios, de salud pública, de sanidad animal o de seguridad. El “sacrificio 0” que ya se aplicaba en el Centro de Acogida de Animales de la Comunidad (CIAAM) se extiende a todos los albergues municipales, centros de acogida y sociedades protectoras de la región; se convierte así en un imperativo legal, dando cumplimiento al compromiso electoral 256 adquirido por la presidenta regional, Cristina Cifuentes, y a la Iniciativa Legislativa Popular promovida por la organización protectora de animales El Refugio. La ley

---

<sup>839</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Plan de tecnología e investigación denominado PRICIT para el 2016-2010* presentado el 8 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2fB4hGh>. [Consulta: 14 de noviembre de 2016].

considera maltrato cualquier conducta mediante la cual se someta un animal a un dolor, sufrimiento o estrés innecesarios y además se especifican y amplían los casos de maltrato. Así por ejemplo y como novedad, se introduce la prohibición de mantener animales en vehículos estacionados sin la ventilación y temperatura adecuada, la prohibición de llevarlos en maleteros o la prohibición de mantenerlos atados o encerrados por tiempo o en condiciones que puedan suponer sufrimiento o daño injustificado para el animal. Para luchar contra éstas y otras prácticas, la norma prevé multas que oscilan entre los 300 y los 45.000 euros para infracciones muy graves como el maltrato o el abandono de animales. La sanción se podrá incrementar además con la inhabilitación del infractor para la posesión de animales durante un plazo de hasta 15 años. Para la elaboración de la ley aprobada hoy, la Comunidad de Madrid ha contado con las observaciones realizadas por los miembros del Consejo de Protección y Bienestar Animal, en el que están representados los ayuntamientos de la región a través de la Federación de Municipios de Madrid (FMM), el Colegio de Veterinarios, las asociaciones y protectoras de animales, el Seprona y las sociedades caninas<sup>840</sup>.

#### **9.2.2.6 Sanidad**

*Plan Director para adaptar las urgencias y emergencias sanitarias.* Aprobación de una mejora en las urgencias sanitarias a través de un Plan Director que contempla adaptar las urgencias y emergencias a las nuevas necesidades sanitarias de los ciudadanos. El Plan ha sido elaborado con la participación de más de 100 profesionales y expertos en este ámbito los cuales han establecido siete líneas de trabajo, que se concretan en 39 proyectos y 136 actuaciones. Las siete líneas fundamentales en las que se enmarcan las medidas son: activar el recurso más adecuado, más próximo y con el menor tiempo de respuesta al ciudadano; planificar y reordenar la distribución y las funciones de recursos; coordinar los distintos dispositivos para optimizar tiempos de respuesta, evitando derivaciones innecesarias; disminuir la variabilidad clínica homogeneizando criterios de atención a través de protocolos comunes; reconocer el trabajo de los profesionales de urgencias y apoyar su crecimiento profesional; impulsar la evaluación, la comparación de datos y la

---

<sup>840</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Ley de Protección de Animales de Compañía* aprobada y presentada el 14 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/29zRfXv>. [Consulta: 17 de agosto de 2016].

compartición de información; y asegurar la dignidad, el respeto, la atención personalizada y la transparencia en el trato con el paciente y su entorno<sup>841</sup>.

*Ley para una gestión de los hospitales públicos más profesional.* Aprobación del Proyecto de Ley por el que se establece el Reglamento marco de estructura, organización y funcionamiento de hospitales, organizaciones de atención primaria y otras gestionados por el Servicio Madrileño de Salud, cuyo objetivo es dotar a la sanidad pública madrileña de un modelo más profesional y participativo. El futuro Modelo Madrid de Gestión parte de una moción suscrita por todos los grupos políticos de la Asamblea, con los que se ha mantenido diálogo durante el proceso de elaboración del Proyecto de Ley así como también se ha contado con la opinión de 26 organizaciones, entre ellas sindicatos, asociaciones de directivos sanitarios, colegios profesionales y asociaciones científico médicas. Con esta Ley, Madrid va a ser la primera comunidad que articule un modelo de gestión de la sanidad pública de máxima profesionalización y participación ciudadana para garantizar el derecho a la protección de la salud de los ciudadanos y mejorar la calidad de la atención sanitaria que reciben. Para ello, se determina la ética, la transparencia, el acceso a la información y el buen gobierno como los principios que han de regir la actuación de profesionales y directivos. Además, se establecen diferentes estructuras organizativas sanitarias, desde los órganos de gobierno y dirección de los centros sanitarios del Servicio Madrileño de Salud hasta los de participación y asesoramiento<sup>842</sup>.

### **9.2.2.7 Turismo**

*Estrategia de Turismo de la Comunidad de Madrid 2016-2019.* Presentación de la Estrategia de Turismo 2016-2019 con el objetivo de mejorar la competitividad del sector turístico madrileño y posicionar a la Comunidad de Madrid como destino de referencia a nivel nacional e internacional. El turismo representa el 6 por ciento del PIB de la región y su impacto económico fue de 6.240 millones de euros durante el

---

<sup>841</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Plan Director para adaptar las urgencias y emergencias sanitarias* aprobado y presentado el 2 de agosto de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ohPqph>. [Consulta: 8 de agosto de 2016].

<sup>842</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Proyecto de Ley para una gestión de los hospitales públicos de una manera más profesional* aprobado el 29 de agosto de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oz2KFm>. [Consulta: 4 de octubre de 2016].

pasado año. El documento presentado implica al Gobierno regional, y plantea acciones dirigidas al sector privado y a los Ayuntamientos. La Estrategia de Turismo 2016/2019 establece siete grandes objetivos, encabezados por el de aumentar el número de turistas, sobre todo internacionales, que lleguen a la región y los ingresos generados por el turismo. Plantea cinco grandes líneas estratégicas de acción que se desarrollan en 49 medidas de actuación y que son comunicación y promoción, creación e impulso de nuevos productos turísticos, infraestructuras y transportes, formación y apoyo a la mejora empresarial y regulación. También se pondrán en marcha iniciativas para vender en la capital la oferta turística del resto de los municipios madrileños, se llegará a acuerdos con el Ayuntamiento de Madrid para promocionar la oferta regional en distintos espacios de la capital y se incrementarán los puntos de información turística de la región, modernizando los dispositivos informativos con los que cuentan. Se implantará además 11 grandes medidas para impulsar el turismo de naturaleza, el cicloturismo, con la puesta en marcha de CiclaMadrid, y otros productos turísticos como el enoturismo, el turismo sanitario, de compras, deportivo, gastronómico, de negocios y cultural. La formación y apoyo a la mejora empresarial será otro de los objetivos con el fin de dotar al sector turístico madrileño de unas herramientas que le permitan prestar un servicio de calidad y mejorar su competitividad. Para ello, se formará a los profesionales, especialmente en los idiomas, y se pondrá en marcha un plan de comunicación y marketing para administraciones locales y empresas<sup>843</sup>.

#### **9.2.2.8 Educación**

*Acuerdo por la transformación educativa en la Comunidad.* Propuesta de acuerdo por la transformación educativa en la Comunidad con el objetivo de lograr un pacto que sitúe la región a la vanguardia educativa. El documento incluye una batería de actuaciones para mejorar el sistema, con más participación de la comunidad educativa, igualdad de oportunidades, enseñanza de idiomas y programas innovadores en los centros. La propuesta tiene su origen en el trabajo que se ha desarrollado en el seno del Consejo Escolar con la participación de la comunidad educativa y que pone el foco en lo que ocurre en el aula, promoviendo el uso de nuevas metodologías docentes y de las TIC como herramienta de enseñanza y aprendizaje. Esta propuesta de acuerdo está

---

<sup>843</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Estrategia de Turismo de la Comunidad de Madrid 2016-2019* presentada el 1 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ozlEvH>. [Consulta: 4 de octubre de 2016].

estructurada en 10 grandes ejes, 37 objetivos y 93 actuaciones concretas. Para llegar a ello se han tenido en cuenta 135 de las 180 recomendaciones propuestas por el grupo de trabajo del Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid, en la que han estado presentes representantes de la comunidad educativa como asociaciones de padres y madres, profesorado, sindicatos, etc<sup>844</sup>.

### **9.2.2.9 Acciones para la inclusión social**

*Estrategia de Inclusión Social.* Aprobación de la Estrategia de Inclusión Social 2016-2021, que cuenta con 2.891 millones y 135 medidas con el objetivo de eliminar la pobreza severa de la región. Entre otras medidas, se crea una Carta de Derechos Sociales para que todos los madrileños conozcan los derechos y prestaciones de los que disponen o la Tarjeta Social que recoge el perfil sociolaboral de los beneficiarios y los servicios de atención social. La elaboración de esta estrategia, con medidas también para las personas sin hogar, población inmigrante y población gitana, que mejora los plazos de adjudicación y requisitos para poder optar a la renta mínima de inserción, se ha desarrollado con las aportaciones de las entidades sociales que trabajan con los colectivos más vulnerables y las conclusiones de distintas jornadas de trabajo organizadas para tal efecto. Esta estrategia cuenta con medidas especialmente orientadas al impulso de las acciones de empleo e innovación que favorezcan la contratación de desempleados de larga duración, personas con discapacidad y otros colectivos vulnerables. Para garantizar su eficacia se va a crear un Comité de Seguimiento de la Estrategia que, junto con la plataforma del Tercer Sector, se reunirá periódicamente para supervisar el progreso de las acciones. La estrategia contempla la promoción de microcréditos dirigidos a personas en riesgo de exclusión y pocos recursos; la implantación de la Carta de Derechos Sociales como marco en el que todas las personas tienen garantizados unos derechos mínimos; la creación de la tarjeta social; permitirá facilitar el flujo entre la percepción de la RMI y el empleo, así como su complementariedad con el trabajo; revisará y optimizará los Programas de Inserción Individuales (PII) vinculados a los beneficiarios de la RMI y entre otras cuestiones, contemplará la creación de una estrategia dirigida a personas sin hogar, con el objetivo

---

<sup>844</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Acuerdo para transformar la enseñanza en la Comunidad de Madrid* presentado el 12 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ohXNkM>. [Consulta: 8 de octubre de 2016].



de reducir el número de personas que pernoctan en la vía pública. Asimismo, el plan contempla el diseño de una estrategia para las personas inmigrantes y otra de población gitana, ambas con un mismo objetivo, el de reforzar su integración plena en la sociedad madrileña<sup>845</sup>.

*Plan de Inclusión de Personas sin Hogar para el período 2016-2021.* Dotado con un presupuesto de 170 millones de euros, cuenta con un total de 76 medidas para prestar una atención integral a las personas sin hogar. En el marco de este Plan, la Comunidad va a elaborar por primera vez un censo de personas que pernoctan en la calle. Para la elaboración de este Plan de Inclusión de Personas sin Hogar 2016-2021, se ha contado con profesionales y organizaciones especializadas y se organiza en cinco ejes: articulación y coordinación de recursos; sensibilización, prevención y protección; cambios en el modelo de alojamiento; autonomía, activación y empleabilidad; y mejora de la información disponible. El plan presta atención especial a la coordinación entre Administraciones, recursos de atención y profesionales, y a la mejora y adecuación de la red de recursos a las necesidades de estas personas, ya tanto los municipios como las entidades sociales especializadas tienen un papel fundamental en la prevención, el tratamiento y la atención de estas personas<sup>846</sup>.

---

<sup>845</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Primera Estrategia de Inclusión Social en la región*, aprobada el 11 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2o8n6ZC>. [Consulta: 20 de octubre de 2016].

<sup>846</sup> COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Plan de inclusión de personas sin hogar 2016-2021*, aprobado y presentado el 29 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2gsoAaa>. [Consulta: 29 de noviembre de 2016].



## **10 Estudio del liderazgo de Susana Díaz**



Susana Díaz, tal y como recoge su biografía oficial publicada en el portal de la Junta de Andalucía<sup>847</sup>, nace en Sevilla en el año 1974 y es Licenciada en Derecho por la Universidad Hispalense y Diplomada en Alta Dirección de Instituciones Sociales por el Instituto Internacional San Telmo.

Desde septiembre de 2013 es Presidenta de la Junta de Andalucía desarrollando a lo largo de los años una intensa trayectoria política en la Comunidad Autónoma donde ha ocupado distintos cargos orgánicos en el PSOE de Andalucía e institucionales en el Ayuntamiento de Sevilla, el Parlamento de Andalucía, el Congreso de los Diputados, el Senado y el Gobierno andaluz.

Antes de ser investida presidenta, Susana Díaz fue Consejera de la Presidencia e Igualdad de la Junta en la IX Legislatura, entre junio de 2012 y septiembre de 2013, siendo parlamentaria andaluza por la circunscripción de Sevilla desde 2008 y senadora por designación de la Cámara autonómica. Durante la VIII Legislatura desempeñó la presidencia de la Comisión de Desarrollo Estatutario, órgano donde estuvo al frente de la portavocía del Grupo Parlamentario Socialista.

Susana Díaz ha sido diputada por Sevilla en el Congreso entre 2004 y 2008, tras haber desarrollado anteriormente una amplia experiencia institucional en el ámbito de la Administración local donde ejerció como concejal y delegada de Juventud y Empleo en el Ayuntamiento de Sevilla (1999-2003), así como Teniente de Alcalde de Recursos Humanos y del Distrito Triana-Los Remedios en la misma corporación (2003-2004).

Actualmente, es la Secretaria General del PSOE de Andalucía, cargo para el que fue elegida el 23 de noviembre de 2013 en el Congreso Regional Extraordinario celebrado en Granada, y miembro del Comité Federal del PSOE. Previamente, fue la Secretaria General del PSOE de Sevilla (julio 2012-noviembre 2013), además de Coordinadora del Consejo Territorial del PSOE de Andalucía y miembro de su Comisión Ejecutiva Regional. En esta formación política también ha asumido, entre otras responsabilidades, las de secretaria de Organización del PSOE de Andalucía (2010-2012), secretaria de Organización del partido en Sevilla (2004-2010) y secretaria de Movimientos Sociales de la Ejecutiva Regional.

---

<sup>847</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). Biografía oficial de Susana Díaz. En línea en: <http://bit.ly/2nwdlvQ>. [Consulta: 1 de junio de 2016].

## *10.1 Análisis del pensamiento político del líder*

La Presidenta de la Junta de Andalucía, Susana Díaz, se muestra en todo momento y lugar como una política comprometida con el futuro de los ciudadanos y de su tierra. Su modo de entender la política es como un contrato entre los ciudadanos y el político, como un servicio público que se debe desarrollar con honestidad, abierto a la participación de todos los agentes sociales, que se debe desarrollar bajo el principio del dialogo y sobre todo, a través del ejercicio político orientado a resolver los problemas de la ciudadanía<sup>848</sup>.

En un tiempo sociopolítico como el actual, Díaz se presenta como un líder político aglutinador de las sensibilidades políticas que se dan en la sociedad y vida política, en este caso andaluza, y se muestra a la sociedad como una política responsabilizada con el momento por el que atraviesan -en la mayoría de los casos- los ciudadanos. También se manifiesta consciente de la brecha existente entre los políticos y los ciudadanos y por ello, llama a los primeros como presidenta de la Junta de Andalucía a una unión para que entre todos los responsables políticos se pueda desarrollar una legislatura positiva para la Comunidad y en la que, abandonando los intereses partidistas de cada una de las formaciones, se pueda establecer acuerdos políticos que siempre busquen alcanzar el interés general y el bien común de los ciudadanos<sup>849</sup>.

La líder socialista andaluza se presenta ante los ciudadanos como una persona entregada a la gestión política de su tierra, y por eso afirma en su sesión de investidura que “Andalucía no puede perder ni un día más; voy a trabajar con intensidad y espero que haya responsabilidad del resto de las fuerzas políticas para arrimar el hombro, dejar a un lado los intereses partidistas y que los andaluces merezcan todo el esfuerzo y todo el trabajo (...) estoy dispuesta a dejarme la piel porque Andalucía tiene que ganar tiempo y estabilidad”<sup>850</sup>.

El pensamiento político de Susana Díaz al igual que el que hemos estudiado de Cristina Cifuentes, lo va desgranando de manera regular conforme los acontecimientos

---

<sup>848</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Discurso con motivo de la toma de posesión como presidenta de la Junta de Andalucía* pronunciado el 14 de junio de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nB3Cvz>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

<sup>849</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Discurso con motivo de la toma de posesión como presidenta de la Junta de Andalucía* pronunciado el 14 de junio de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nB3Cvz>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

<sup>850</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Discurso con motivo de la toma de posesión como presidenta de la Junta de Andalucía* pronunciado el 14 de junio de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nB3Cvz>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

que conforman la actualidad política de su Comunidad y de la nación de tal modo que, si bien en sus discursos la base fundamental de su política es la descrita líneas más arriba, su pensamiento político relacionado con determinadas cuestiones más concretas, lo hemos ido encontrando a lo largo del estudio realizado en las múltiples y diversas intervenciones públicas que ha protagonizado siendo en ellas donde ha ido desgranando y exponiendo abiertamente su visión política en torno a cuestiones que hoy en día son importantes para la ciudadanía y el conjunto del país, de esta manera dicho pensamiento político lo podemos articular en torno a los siguientes ejes o temas:

1.- *Constitución y reforma.* La presidenta de la Junta de Andalucía se muestra partidaria de impulsar las reformas que sean pertinentes, pero siempre desde el diálogo y el entendimiento y teniendo en cuenta siempre la necesidad de que la Carta Magna siga garantizando la igualdad de todos los ciudadanos y que sirva como marco de convivencia, tal y como hasta el momento lo ha sido a lo largo de este nuevo periodo democrático. Díaz se muestra partidaria de modificaciones que se correspondan con la evolución que ha protagonizado en estos últimos años la sociedad española y por ello, entiende que los cambios que se puedan articular en el texto constitucional deben ajustarse lo estrictamente necesario<sup>851</sup>.

2.- *Europa y España.* El papel de Andalucía en Europa y en España es para Susana Díaz fundamental, considerando en el ámbito nacional que su comunidad forma y debe seguir formando parte de España, la cual como nación tiene un futuro prometedor siempre que todas sus realidades sociales se unan en favor del desarrollo de un proyecto integrador. En un momento y contexto sociopolítico como el actual Díaz considera que hay que mirar hacia adelante y luchar con esfuerzo entre todos por un proyecto común que aunque debe ajustarse a la realidad contemporánea sigue sirviendo como marco de convivencia<sup>852</sup>. Por lo que respecta a la importancia de la Unión Europea y su influencia en Andalucía Susana Díaz apuesta por reconstruir Europa a pesar de los últimos acontecimientos políticos vividos donde la propia Unión Europea se enfrena a nuevos desafíos en materia de política económica, nacionalismos y acogida a los refugiados. Apuesta por una Europa en la que se vuelva a tener en cuenta al ciudadano después de la crisis económica que se ha sufrido y cuyos ajustes y medidas en ocasiones se han adoptado sin contar con ellos y causando mucho sufrimiento. Se muestra en este sentido crítica con las políticas adoptadas ya que entiende que en ocasiones han ido en detrimento de

---

<sup>851</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención con motivo de la inauguración de una exposición del Diario EL PAIS* desarrollada el 1 de diciembre de 2016 con motivo de la celebración del Día de la Constitución. En línea: <http://bit.ly/2nB0oZ3>. [Consulta: 1 de diciembre de 2016].

<sup>852</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención con motivo del 12 de octubre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2nMHbDW>. [Consulta: 12 de octubre de 2016].

unas zonas como las regiones del Sur y en beneficio de otras regiones con lo que supone de menor desarrollo y posibilidad de crecimiento con una mayor desigualdad y pérdida de poder adquisitivo en clases medias, así como pérdida salarial y derechos laborales<sup>853</sup>.

3.- *Instituciones públicas*. Defiende la regeneración democrática y la lucha contra la corrupción, dado que es consciente que esta última se ha convertido en un problema para el ciudadano cuya solución deben aportarla los propios partidos políticos e instituciones mediante la implantación de medidas a favor de la transparencia, de la propia regeneración democrática, incentivando la participación ciudadana y adoptando medidas contundentes y resolutivas contra la corrupción<sup>854</sup>.

4.- *Terrorismo*. La presidenta de la Junta de Andalucía se ha mantenido siempre firme en la defensa de las víctimas del terrorismo y ha abogado en todo momento por un futuro de paz, reconociendo el papel del Estado contra el terrorismo de toda índole y el ejemplo de la sociedad española a la hora de encajar la barbarie de los terroristas con tolerancia y respeto frente a la violencia. Al tiempo, se manifiesta firme en la defensa del Estado de Derecho y advierte de los extremismos que se están dando en un periodo como el actual, en este sentido apunta que el papel de las instituciones y los políticos debe ser firme y determinante y como responsables públicos democráticos, considera que “tenemos la obligación de no transigir con cualquier manifestación de esa intolerancia y desde luego no abonarlas con descalificaciones ni insultos, ni privar a los adversarios de razón alguna, porque en política, como en la vida, las razones siempre están repartidas y merecen al menos una mínima consideración”<sup>855</sup>.

5.- *Educación*. Defiende una política educativa que sea el resultado de un gran acuerdo entre todas las fuerzas políticas y los agentes sociales ya que considera necesario situar la educación en el centro de la acción política tanto en Andalucía como en España y apostar por una educación pública fundamentada en la igualdad y el futuro. Susana Díaz se ha mostrado siempre y desde sus diferentes puestos de responsabilidad contraria a la política educativa definida por el Gobierno a través de la Lomce, y por ello, su compromiso es el de cumplir la legislación pero siempre efectuando un llamamiento para intentar cambiar aquellos aspectos de la Educación que en la actualidad no son realmente positivos para los ciudadanos aportando propuestas y posibles soluciones a unas leyes que considera negativas para los propios alumnos<sup>856</sup>.

---

<sup>853</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención parlamentaria del 30 de noviembre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2nk3CgL>. [Consulta: 30 de noviembre de 2016].

<sup>854</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Discurso de investidura pronunciado en una segunda sesión el 11 de junio de 2015*. En línea: <http://bit.ly/2nMuHw6>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

<sup>855</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención parlamentaria el 20 de octubre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2oz6pmG>. [Consulta: 25 de octubre de 2016].

<sup>856</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención en sesión parlamentaria del 8 de septiembre de 2016*. En línea:



6.- *Sanidad*. La presidenta de la Junta, Susana Díaz, ha subrayado el "compromiso" del Gobierno andaluz con una sanidad pública "sostenible, de calidad y de referencia". Apuesta por la inversión en Sanidad con el objeto de seguir avanzando en eficiencia y eficacia, en derechos, en infraestructuras y en investigación. Aboga por una Sanidad de calidad para seguir siendo referencia en el conjunto de España y Europa. Díaz apuesta por "blindar" la sanidad pública frente a los recortes para lo cual impulsará en su momento la Ley de Sostenibilidad del Sistema Sanitario Público<sup>857</sup>.

## *10.2 Acción política y de liderazgo*

El pensamiento de Susana Díaz sustenta en su esencia la visión que tiene de su Comunidad Autónoma a la cual ve como un territorio que hay que construir con una nueva forma de hacer política que sea más justa, más próspera y más igualitaria en la que se mejoren los datos de empleo creando puestos de trabajo de calidad y bajo el desarrollo y fortalecimiento de una economía fuerte y solidaria en la que no se deje a ningún individuo ni grupo social detrás y en la que la educación y la formación de los ciudadanos sea también un elemento que se deberá potenciar pues de ella depende el futuro del territorio.

Susana Díaz mantiene una visión positiva del futuro de Andalucía al considerar que los mejores momentos de la Comunidad están por venir y que éstos serán realidad siempre que se logre un entendimiento total entre los agentes sociales y los ciudadanos basados en el diálogo y sobre todo la unión de todos.

A través de su discurso de investidura, se muestra cercana y empática con los millones de ciudadanos que, en estos momentos de la historia de la región y de la nación, se encuentran en situaciones complicadas sin un futuro claro y seguro con especial atención mostrada en aquellos grupos más desfavorecidos como son "las madres que no pueden garantizar tres comidas a sus hijos, los pensionistas que ayudan a sus familias, a aquellos que viven bajo la amenaza de los desahucios, a los trabajadores sin empleo, a los autónomos y a los empresarios. Me siento cerca de todas esas realidades: cerca de las que implican sufrimiento y preocupación y también cerca de la realidad que implica una ilusión y esperanza por lograr una vida mejor dentro de

---

<http://bit.ly/2ozhOCR>. [Consulta: 10 de septiembre de 2016].

<sup>857</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención con motivo de la visita los nuevos quirófanos de Cirugía General en el Hospital Virgen del Rocío de Sevilla* pronunciada el día 3 de noviembre de 2016. En línea: <http://bit.ly/2o8rPug>. [Consulta: 10 de noviembre de 2016].

una Andalucía mejor, que creo que es la aspiración que todos tenemos y que todos deseamos"<sup>858</sup>.

Díaz considera que la sociedad debe estar asentada sobre los valores de la libertad, la igualdad, la justicia social y el pluralismo político y considera que para liderar los cambios exigidos por los ciudadanos es preciso gobernar con cercanía, sensibilidad, honestidad, rigor y transparencia. Se muestra defensora de la acción de los municipios, así como leal y respetuosa con el resto de instituciones políticas y de Gobierno ya que defiende que Andalucía es una parte sustancial de España, y por ello desea en todo momento lo mejor para el país lo cual solo se logra desde el diálogo, la colaboración y el entendimiento. Su forma de gobernar lo entiende incardinada en la nación, respetando las leyes y acometiendo aquellas reformas que sean necesarias para que la sociedad siga evolucionando y creciendo desde la inclusión y el diálogo<sup>859</sup>.

Susana Díaz se muestra, además, firme defensora del sostenimiento y desarrollo del Estado del Bienestar actual, cimentado en una economía fuerte, diversificada, abierta y competitiva en la que se garanticen la igualdad de oportunidades y la seguridad y estabilidad para las personas, siendo para ello necesario basar su acción de gobierno y de liderazgo en unos ejes determinados: 1) la creación de empleo de calidad y la mejora de las condiciones laborales; 2) la educación y la sanidad públicas; la lucha contra los desahucios y contra la pobreza infantil; la igualdad de hombres y mujeres; 3) la calidad de vida de las personas dependientes y el compromiso del político y las instituciones con el ciudadano de desarrollar una acción política honesta en la que se luche abiertamente contra la corrupción, una de las causas principales por las que existe actualmente la desafección entre la ciudadanía y la clase política. Atendiendo a la visión que tiene de Andalucía y los objetivos que pretende lograr alcanzar para la misma, la presidenta de la Junta de Andalucía junto a su Gobierno ha articulado su acción y liderazgo político en torno a las siguientes medidas y proyectos políticos:

1.- *Creación de empleo y cambio del modelo productivo.* Como consecuencia de la crisis económica, Andalucía también ha sido una de las Comunidades Autónomas que más tasa de desempleo tiene y para paliar lo que califica Susana Díaz como la auténtica lacra de la región su acción

---

<sup>858</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Discurso de investidura pronunciado en una segunda sesión el 11 de junio de 2015*. En línea: <http://bit.ly/2nMuHw6>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

<sup>859</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención en la sesión de investidura pronunciada en una segunda sesión el 14 de junio de 2015*. En línea: <http://bit.ly/2nB3Cvz>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

política está encaminada a incentivar la creación de empleo e impulsar una política fiscal en la que se rebaje la presión que existe sobre el ciudadano sobre todo en las rentas bajas y medias. El objetivo principal es lograr descender la tasa de desempleo apostando por el crecimiento reorientando sobre todo y renovando el modelo productivo hasta alcanzar una recuperación económica real, justa y sostenible para crear empleo de calidad<sup>860</sup>.

2.- *Regeneración democrática y lucha contra la corrupción.* La lucha contra la corrupción constituye otra de las principales líneas del programa de gobierno de Susana Díaz. En este sentido este segundo eje impulsará medidas en favor de la transparencia, la regeneración democrática y la participación ciudadana y contra la corrupción considerando la estrategia contra la corrupción como el plan más completo de cuantos se desarrollan en España. Las iniciativas en esta materia afectan tanto a las instituciones públicas como a las privadas y a los partidos políticos. Unas medidas que contemplan la publicidad de las cuentas de las formaciones políticas, así como su estructura orgánica, contabilidad y retribuciones de los cargos públicos. Los ciudadanos podrán tener acceso a la normativa interna de los partidos, de sus procedimientos de control, así como de sus cuentas, ingresos y gastos electorales y se obligará a que todos ellos tengan órganos internos específicos anticorrupción con funciones preventivas y de control con especial atención a los casos de cargos públicos que se vean imputados a los cuales se les apartará de su responsabilidad política y pública. Se creará una Ley de Participación Ciudadana y desarrollarán aquellos instrumentos necesarios para una participación efectiva de los ciudadanos en la toma de decisiones. El objetivo, en resumen, es lograr una mayor limpieza y ejemplaridad de la vida pública<sup>861</sup>.

3.- *Políticas sociales.* La última línea de acción sobre la que fundamenta su acción política y liderazgo es la preservación, desarrollo e impulso de los servicios sociales, centrándose sobre todo en la puesta en marcha de iniciativas para la educación y la sanidad públicas, para paliar el problema de la vivienda, para la cultura y contra la violencia de género. Defendiendo la preservación en Andalucía de un modelo predominante de la escuela pública basada en la equidad y la excelencia la política social se centrará en el incremento de plazas así como la puesta en marcha de diversos planes estratégicos entre los que destacan el Plan Educativo para el Éxito Escolar, el Plan Estratégico de Desarrollo de las Lenguas 2015-2020. En cuestiones sanitarias se pretende impulsar una Ley de Garantía y Sostenibilidad del Sistema Sanitario Público de Andalucía, así como la mejora de servicios actuales y el impulso de nuevas inversiones en este sector. En materia de atención a la dependencia, se impulsará con carácter estatal un Pacto de Estado para la aplicación de la Ley de la dependencia y se pondrá en marcha un Plan Andaluz de Promoción de la Autonomía Personal y prevención de la dependencia, especialmente en lo que tiene que ver con el empleo. La

---

<sup>860</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Discurso de investidura pronunciado en una segunda sesión el 11 de junio de 2015*. En línea: <http://bit.ly/2o8KZ37>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

<sup>861</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Discurso de investidura pronunciado el 4 de mayo de 2015*. En línea: <http://bit.ly/2oz9bIo>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

vivienda y su disfrute se impulsará una Ley de Protección y Asistencia a los colectivos vulnerables, con especial atención a los suministros vitales como luz y agua así como se impulsará la Ley de Protección de los derechos de los consumidores en la contratación de préstamos hipotecarios, para defender a la ciudadanía de las prácticas abusivas. Completando el paquete de medidas sociales una especial atención a las mujeres, con políticas de igualdad impulsando un Pacto Social contra la Violencia de Género y un Plan Integral contra la trata, la explotación de mujeres y la prostitución<sup>862</sup>.

Estos tres ejes políticos en los que ha fundamentado su liderazgo Susana Díaz han comenzado a desarrollarse a lo largo de este año y medio de gobierno al frente de la Junta de Andalucía poniendo en marcha una parte de las medidas que contienen dichos ejes con el objetivo de impulsar el cambio político-social en esta Comunidad Autónoma y que al igual que hemos desarrollado en el análisis de la presidenta de la Comunidad de Madrid Cristina Cifuentes, exponemos a continuación atendiendo a dos ámbitos diferentes: 1) desarrollo de acciones políticas que atienden a las demandas de los ciudadanos convirtiéndose en agentes simplificadores de la complejidad de lo político y haciendo fácil al ciudadano lo complicado; y 2) puesta en marcha de planes y/o proyectos políticos cuyo objetivo es sentar unas bases sólidas de futuro en la sociedad con el objetivo de impulsar un desarrollo en los próximos años y que deben jugar un papel significativo en la sociedad donde se ejerce el liderazgo. Son las siguiente:

## **10.2.1 Acciones políticas que atienden a las demandas de los ciudadanos**

### **10.2.1.1 Ayudas sociales**

*Ayudas sociales para complementar pensiones asistenciales y o contributivas.* Aprobación de los decretos que regulan las ayudas sociales de carácter extraordinario para las personas beneficiarias de las pensiones asistenciales y no contributivas en 2016. La medida se adopta ante la congelación de las cuantías estatales de las pensiones asistenciales y la subida de sólo el 0,25% en el caso de las no contributivas. Desde 1989 la Junta viene aprobando este tipo de complementos para las pensiones

---

<sup>862</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Discurso de investidura pronunciado el 4 de mayo de 2015*. En línea: <http://bit.ly/2obKYM7>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

asistenciales de personas mayores, enfermas o con discapacidad que carecen de posibilidades laborales. En el caso de las ayudas extraordinarias a las pensiones no contributivas de jubilación e invalidez, el Gobierno andaluz las ha concedido de forma ininterrumpida desde 2003<sup>863</sup>.

### 10.2.1.2 Sanidad

*Plan para reforzar el apoyo a menores con enfermedades graves y a sus familias.* La estrategia “Al lado del menor en situación de alta adversidad en salud” pretende mejorar la atención a la infancia afectada por enfermedades graves y reforzar el apoyo a las familias. El plan se centra en pacientes con patologías que, por su evolución, pueden conducir a la muerte prematura, generar dependencia y procesos crónicos graves o precisar de cuidados paliativos, reduciendo el sufrimiento durante toda la atención y propiciando la recuperación del proyecto de vida de los menores y las familias. Su desarrollo se hace extensivo a todos los centros hospitalarios y de atención primaria de la comunidad en un horizonte de cinco años. La estrategia se complementa con otros planes integrales que inciden en este problema, como los de Oncología, Atención a la Cronicidad y a la Accidentalidad, Cuidados Transversales o Atención Paliativa. Sus medidas se organizan en torno a un itinerario compartido con pacientes, familias, cuidadores y profesionales, desde el diagnóstico de la enfermedad y la adaptación hasta el seguimiento de su patología, los cuidados paliativos específicos para menores y, en caso de fallecimiento, el duelo y la recuperación del mismo. Se establece así un proceso de acogida y acompañamiento a través de un profesional de referencia y de una asociación, así como para ayudar a la toma de decisiones compartidas, sobre todo en la fase terminal y el duelo<sup>864</sup>.

*Estrategia de atención a los pacientes crónicos de mayor fragilidad social.* La Junta impulsa la primera estrategia de atención a pacientes crónicos pluripatológicos con mayor fragilidad sanitaria y social. La medida está dirigida a alrededor de 336.000

---

<sup>863</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Aprobación de más de 18 millones de euros para complementar las pensiones asistenciales y no contributivas*. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oz2LJd>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

<sup>864</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan para reforzar el apoyo a los menores con enfermedades graves y a sus familias* aprobado el 20 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2njQg4c>. [Consulta: 3 de octubre de 2016].

personas (el 4% de la población andaluza), y se desarrolla a partir de 2017 hasta el año 2020 con el objetivo de incrementar la atención personalizada a una población que consume el 30% de los recursos sanitarios públicos. Esta estrategia queda enmarcada en el Plan Andaluz de Atención Integrada a Pacientes con Enfermedades Crónicas y se ha elaborado con las aportaciones de un millar de profesionales del Servicio Andaluz de Salud (SAS), las sociedades científicas de Atención Primaria, Medicina Interna y Enfermería, y de la Escuela Andaluza de Salud Pública<sup>865</sup>.

### 10.2.1.3 Educación

*Incremento de ayudas a las becas Erasmus.* El gobierno de la Susana Díaz incrementó al inicio del curso 2016/2017 las becas Erasmus del 50 al 75% en su ayuda base, efectuando una aportación complementaria a dichas becas con el objetivo de ayudar al estudio a los alumnado universitario y que cursen enseñanzas artísticas. Este incremento además no afecta al presupuesto de la comunidad ya que el número de solicitantes disminuye como consecuencia del descenso de la aportación estatal (más de un 60% acumulado desde 2011), así como del número de meses que financia el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD). La previsión para este curso es que 5.910 alumnos soliciten la beca frente a los 7.587 de 2011-2012. Con el Programa Erasmus los alumnos pueden cursar estudios durante un periodo de tres a doce meses en una universidad o en un centro superior de cualquier país europeo participante, con reconocimiento pleno de la actividad académica desarrollada a través del Sistema Europeo de Transferencia de Créditos (ECTS). Sus becas también se dirigen a mejorar el conocimiento de los idiomas de la Unión Europea, promover la cooperación y la movilidad y fomentar la innovación en la enseñanza. Andalucía es la región europea que más alumnos Erasmus exporta y recibe<sup>866</sup>.

---

<sup>865</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Estrategia de atención a los pacientes crónicos de mayor fragilidad social* aprobada el 20 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nhDCSe>. [Consulta: 3 de octubre de 2016].

<sup>866</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Ayudas a los alumnos de Erasmus* aprobadas el 6 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nAXhjJ>. [Consulta: 15 de septiembre de 2016].

#### **10.2.1.4 Igualdad de género y violencia de género**

*Campaña contra violencia machista.* Bajo el lema 'Frente a la violencia machista, la distancia la pones TÚ', y el Hashtag en redes #YOHAGOFRENTE, se impulsa una campaña que tiene como objetivo concienciar que ante la violencia de género, todas las personas son parte activa en una cadena humana que protege a las víctimas y hace frente al agresor. La iniciativa se desarrolla con la emisión de un spot y un vídeo interactivo para redes sociales, complementado con gráficas y una *landing page* en la web del Instituto Andaluz de la Mujer (IAM) de la Consejería de Igualdad y Políticas Sociales, para que las entidades, organismos, colegios profesionales y asociaciones puedan participar, personalizando una imagen de la campaña como muestra de suma a la misma, y difundirla en sus propias redes. La web también incluye un Contador Andaluz frente a la Violencia de Género que muestra el número de personas o entidades que se van sumando a la campaña. Esta campaña general se complementa con dos iniciativas específicas dirigidas a la juventud y a la población infantil. Para la juventud, se ha lanzado la campaña “No te pierdas, sin libertad no hay amor” para prevenir la violencia de género desde las primeras relaciones de pareja y desde sus primeros síntomas, poniendo el foco especialmente en los grupos de amistades que suelen respaldar al maltratador en el momento de la ruptura, debido a la manipulación de éste. Junto a ello el IAM lanza una campaña de sensibilización social contra la violencia de género para el ámbito coeducativo, elaborada por madres y menores víctimas de violencia de género acogidas en la red de centros de atención integral, con el fin de transformar su rol de víctimas y convertirles en agentes de cambio social para la prevención<sup>867</sup>.

#### **10.2.1.5 Sector público**

*Acuerdo para recuperar la jornada de 35 horas en empleados públicos.* Firma de un acuerdo suscrito por la Consejería de Hacienda y Administración Pública y los sindicatos CCOO, UGT y CSIF, que integran la Mesa General de Negociación Común de la Administración de la Junta de Andalucía por el cual, la Junta de Andalucía

---

<sup>867</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Campaña contra la violencia machista #YOHAGOFRENTE* presentada el 21 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nk4emz>. [Consulta: 21 de noviembre de 2016].

recuperará la jornada laboral de 35 horas y devolverá a los empleados públicos la paga extra completa de 2012, así como el resto de derechos suspendidos, desde este mismo año y a lo largo de la legislatura. Con este acuerdo se pretende también recuperar los derechos de los empleados públicos y abrir con ello un horizonte positivo de recuperación en la calidad de los servicios públicos y en la creación de empleo. Con este acuerdo se da cumplimiento al compromiso adquirido en julio de 2015 con el acuerdo para la defensa y mejora del empleo público en la administración andaluza, que preveía el establecimiento de un calendario para la progresiva recuperación de derechos a lo largo de la legislatura. Todos los colectivos de personal al servicio del sector público andaluz, es decir, tanto los profesionales de la administración general como del ámbito sanitario y educativo, recuperarán la jornada laboral de 35 horas semanales a partir de 2017. La implantación de la jornada de 35 horas da respuesta a una reivindicación de los empleados públicos que permitirá avanzar en sus necesidades de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y asimismo contribuirá a la creación de empleo para garantizar que el funcionamiento de los servicios públicos no se vea afectado por la reducción del horario de los profesionales. Además del calendario fijado, el acuerdo suscrito renueva el compromiso de mantener la negociación para continuar avanzando en la mejora de las condiciones de trabajo del personal al servicio de la Junta. En este sentido, contempla la revisión del catálogo de enfermedades que son causa del abono del 100% del complemento de incapacidad temporal y de la totalidad de retribuciones en los días de ausencia que provoquen<sup>868</sup>.

## **10.2.2 Acciones políticas, planes y/o proyectos a largo plazo**

### **10.2.2.1 Regeneración democrática y transparencia**

*Activación del Plan de Transparencia.* Puesta en marcha del Portal de la Transparencia como herramienta que, prevista en la Ley 1/2014 de Transparencia Pública de Andalucía, permite a los ciudadanos conocer toda la información relevante de la Administración, así como el control de su actuación por parte de la sociedad en general y el fomento de la participación. La herramienta cumplirá con todas las obligaciones de publicidad activa relativas a información institucional y organizativa,

---

<sup>868</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Calendario de recuperación de la jornada de 35 horas y devolución de la paga extra completa de 2012* aprobados el 2 de junio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oz07mI>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].



empleo público, altos cargos, planes y programas, normativa vigente y en tramitación, catálogo de trámites y cartas de servicios, presupuesto y ejecución presupuestaria, cuentas anuales, financiación y publicidad institucional. Con la puesta en marcha del Portal de la Transparencia, el Gobierno andaluz cumple el compromiso de la presidenta de la Junta de Andalucía de iniciar su desarrollo con la información sobre contratos y subvenciones en el primer trimestre del 2015, antes de la entrada en vigor en junio de la nueva ley autonómica sobre la materia<sup>869</sup>.

*Consolidación de la organización administrativa en materia de transparencia pública.* Aprobación del decreto regulador de la estructura administrativa básica en materia de transparencia en la Junta de Andalucía y sus entidades instrumentales adscritas. La norma consolida la organización de la Administración autonómica para facilitar las tareas de gestión documental, archivo, ordenación y tramitación de la documentación relativa a la actividad pública, así como de su puesta a disposición a la ciudadanía. El decreto implica a todas las consejerías y a las agencias, sociedades mercantiles, fundaciones, consorcios y fondos sin personalidad jurídica del sector público andaluz, define una estructura sustentada en la Comisión General de Viceconsejeros y Viceconsejeras; las Unidades y Comisiones de Transparencia, y la Inspección General de Servicios. La Comisión General de Viceconsejeros y Viceconsejeras se encarga de la coordinación general de las políticas de transparencia pública, así como de velar por su correcta aplicación y elaborar los planes operativos y las memorias anuales de evaluación. Está asistida por la Secretaría de Transparencia, adscrita a la Viceconsejería de la Presidencia y Administración Local. Las Unidades de Transparencia funcionan en las 13 consejerías de la Junta y en las cinco agencias con mayor volumen y nivel de especialización de recursos de información y se configuran como las piezas básicas para garantizar la publicidad activa de cada departamento y el acceso de la ciudadanía a la información pública. Finalmente, la Inspección General de Servicios de la Junta se encarga de velar en última instancia por el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con la publicidad activa y el acceso a la información pública en el ámbito de la Administración autonómica<sup>870</sup>.

---

<sup>869</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Portal de la Transparencia* aprobado el 31 de marzo de 2015. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nhz26F>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

<sup>870</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Medidas en materia de transparencia* adoptadas el 21 de julio de 2015. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nhszbR>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

### **10.2.2.2 Políticas de cooperación**

*Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo 2015-2018.* El Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo, Pacode 2015-2018, establece las bases de los programas de solidaridad internacional que llevará a cabo la Junta en los próximos cuatro años. Entre sus objetivos, destaca el de seguir trabajando para crear unas condiciones de vida dignas que permitan asentar a las poblaciones en sus países de origen, evitando desplazamientos no deseados. El nuevo plan, que sustituye al desarrollado desde 2008, retoma el objetivo de alcanzar en 2020 una asignación del 0,7% del presupuesto autonómico a estas políticas, que la Junta ha mantenido durante los años de la crisis frente a su práctica desaparición en algunas comunidades y en el Gobierno central. En el presente ejercicio, este índice se sitúa en el 0,25%, lo que supone unos 45 millones de euros (42,3 correspondientes a la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional). El texto ha sido consensuado con las ONGD, administraciones, universidades, movimientos sociales y organizaciones empresariales y sindicales que en junio de 2013 firmaron el Pacto Andaluz por la Solidaridad y la Cooperación Internacional. En línea con este acuerdo, el plan recoge como principales ejes la ayuda humanitaria y al desarrollo; el fomento de la educación; la promoción de la innovación, la formación y la investigación, y, como novedad respecto al anterior plan, la defensa de los derechos humanos y el fomento de la paz y de los valores democráticos. También se consideran criterios prioritarios la igualdad entre hombres y mujeres; la sostenibilidad ambiental; el respeto a la diversidad cultural y el fortalecimiento institucional y de las organizaciones representativas de la sociedad civil. El documento aprobado hoy por el Consejo de Gobierno fija como destinatarios preferentes de la cooperación a los grupos de población expuestos a mayor vulnerabilidad o riesgo de exclusión social. Entre ellos destacan las mujeres sin recursos; la infancia y juventud; la población indígena, desplazada y refugiada, y las personas con discapacidad. Además, a los profesionales de la materia y la sociedad en general se dirigirán especialmente las actuaciones de formación, investigación y educación para el desarrollo. Actualmente, Andalucía es la región que más contribuye a la cooperación española, con una aportación del 22% del total descentralizado y un incremento continuado dentro de sus limitaciones presupuestarias, frente al descenso estatal iniciado en 2011. También ha sido la que más ha invertido en este ámbito

durante los últimos tres años, por encima de comunidades con mayor capacidad financiera que, como Cataluña o Madrid y con la salvedad del País Vasco, han reducido su contribución<sup>871</sup>.

*Consejo de Transparencia y Protección de Datos de Andalucía.* Aprobación de los estatutos del Consejo de Transparencia y Protección de Datos de Andalucía, máxima autoridad independiente de la comunidad autónoma en estas dos materias. El nuevo organismo, previsto en la Ley 1/2014 de Transparencia Pública de Andalucía, estará facultado para requerir a las administraciones de la comunidad la subsanación de incumplimientos; instar la apertura de procedimientos sancionadores, y resolver las reclamaciones que presenten los ciudadanos sobre acceso a la información pública, entre otras atribuciones. Su persona titular será designada por el Parlamento andaluz, frente a la norma estatal que atribuye esta elección al Consejo de Ministros. Junto con el decreto de la estructura administrativa de la Junta en materia de transparencia, aprobado el pasado día 21 de julio, la puesta en marcha del Consejo completará la organización que, de hecho, ya trabaja durante los últimos meses para poner a disposición de la ciudadanía la información relativa a la actividad pública de la Administración autonómica. La organización del nuevo organismo girará en torno a la Dirección y a la Comisión Consultiva. De la primera dependerán las áreas de Transparencia y de Protección de Datos; la Asesoría Jurídica, y la Secretaría General, mientras que la Comisión Consultiva de Transparencia y Protección de Datos se constituirá como el órgano de participación y asesoramiento en estas materias. Andalucía incorpora un catálogo de actividad más amplio que el estipulado en la ley estatal de transparencia. Así, la línea de 'Publicidad activa' recoge todos los datos de la Junta, difundidos por iniciativa propia. Mientras la norma nacional sólo obliga a las administraciones a publicar las funciones, la normativa y la estructura organizativa, en Andalucía se difunden datos sobre relaciones de puestos de trabajo y retribuciones anuales; procesos de selección del personal y ofertas públicas de empleo; condiciones laborales; cartas de servicios; información presupuestaria; agendas institucionales, y declaraciones de actividades, bienes y retribuciones de altos cargos, entre otros<sup>872</sup>.

---

<sup>871</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo 2015-2018* aprobado el 27 de agosto de 2015. Información general. En línea: <http://bit.ly/1NJw84k>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

<sup>872</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Estatutos del Consejo de Transparencia y Protección de Datos de Andalucía* aprobados el 29 de septiembre de 2015. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nMz22i>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

### 10.2.2.3 Economía

*Estrategia Energética Andalucía 2020.* La Estrategia Energética de Andalucía 2020 establece las bases de la política de la Junta en ahorro y eficiencia, fomento de las renovables y desarrollo de infraestructuras. El documento plantea, entre otros objetivos, aportar con fuentes renovables el 25% del consumo final bruto (actualmente 19,5%) y reducir en un 30% las emisiones de CO2 asociadas respecto a los niveles previos a la crisis económica. El documento aprobado por el Consejo se divide en cinco programas para contribuir a un uso eficiente e inteligente de la energía, dirigidos a priorizar el uso de los recursos autóctonos sostenibles y el autoconsumo; situar a los sectores de las renovables y del ahorro y la eficiencia energética como motores de la economía andaluza; garantizar la calidad del suministro impulsando la transición de las infraestructuras hacia un modelo inteligente, descentralizado e integrado en el paisaje; actuar desde la demanda para hacer al ciudadano protagonista del sistema energético, y optimizar el consumo en la Administración de la Junta, mejorando la eficiencia de sus instalaciones e incorporando criterios de ahorro. La planificación para 2020 permitirá consolidar el tejido empresarial e industrial vinculado al sector energético, en su mayor parte pequeñas y medianas empresas, y fortalecerá las políticas de construcción sostenible, rehabilitación de edificios, gestión energética en empresas, autoconsumo y gestión de la demanda por parte de los consumidores. La estrategia consolidará y ampliará el trabajo desarrollado desde 2008 a través del Plan Andaluz de Sostenibilidad Energética (Pasener). Este plan alcanzó la práctica totalidad de sus objetivos, especialmente en lo referido a eficiencia y a energías renovables<sup>873</sup>.

*Estrategia Energética Andalucía 2020.* La Estrategia Energética de Andalucía 2020 establece las bases de la política de la Junta en ahorro y eficiencia, fomento de las renovables y desarrollo de infraestructuras. El documento plantea, entre otros objetivos, aportar con fuentes renovables el 25% del consumo final bruto (actualmente 19,5%) y reducir en un 30% las emisiones de CO2 asociadas respecto a los niveles previos a la crisis económica. El documento aprobado por el Consejo se divide en cinco programas para contribuir a un uso eficiente e inteligente de la energía, dirigidos

---

<sup>873</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Estrategia Energética Andalucía 2020* aprobada el 27 de octubre de 2015. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oz5UsK>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

a priorizar el uso de los recursos autóctonos sostenibles y el autoconsumo; situar a los sectores de las renovables y del ahorro y la eficiencia energética como motores de la economía andaluza; garantizar la calidad del suministro impulsando la transición de las infraestructuras hacia un modelo inteligente, descentralizado e integrado en el paisaje; actuar desde la demanda para hacer al ciudadano protagonista del sistema energético, y optimizar el consumo en la Administración de la Junta, mejorando la eficiencia de sus instalaciones e incorporando criterios de ahorro. La planificación para 2020 permitirá consolidar el tejido empresarial e industrial vinculado al sector energético, en su mayor parte pequeñas y medianas empresas, y fortalecerá las políticas de construcción sostenible, rehabilitación de edificios, gestión energética en empresas, autoconsumo y gestión de la demanda por parte de los consumidores. La estrategia consolidará y ampliará el trabajo desarrollado desde 2008 a través del Plan Andaluz de Sostenibilidad Energética (Pasener). Este plan alcanzó la práctica totalidad de sus objetivos, especialmente en lo referido a eficiencia y a energías renovables<sup>874</sup>.

*Ley de medidas de empleo.* La Ley de Medidas Urgentes para Favorecer la Inserción Laboral, la Estabilidad en el Empleo, el Retorno del Talento y el Fomento del Trabajo Autónomo. La norma recoge una inversión de 381,9 millones de euros para este año y prevé un impacto de 61.658 empleos, incluidos becarios y nuevos trabajadores autónomos. El texto, que fue aprobado en el Parlamento andaluz el pasado 22 de diciembre, adapta los programas destinados a la contratación de jóvenes y a parados mayores de 30 años al nuevo diseño del Sistema Nacional de Garantía Juvenil en España, después de que el Ministerio de Empleo y Seguridad Social extendiese hasta los 29 años la edad de cobertura de las medidas incluidas en este programa. Esta ampliación se realizó atendiendo a la propuesta de la Junta de Andalucía en diferentes conferencias sectoriales Estado-comunidades autónomas<sup>875</sup>.

*Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación 2020.* El Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación (PAIDI) 2020, establece el marco de la política científica y de I+D+i en la comunidad autónoma para los próximos cinco años, con especial atención a la recuperación económica y a la creación de empleo. La nueva

---

<sup>874</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Estrategia Energética Andalucía 2020* aprobada el 27 de octubre de 2015. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oz5UsK>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

<sup>875</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Medidas para el empleo* aprobadas el 12 de enero de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nMKfQy>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

estrategia plantea duplicar la inversión anual en innovación y desarrollo desde el 1,03% del PIB en 2014 (último dato disponible) al 2%, lo que supondrá unos 3.574 millones en 2020. Entre otros objetivos, el PAIDI propone convertir el sistema de ciencia-tecnología-innovación en motor de desarrollo socioeconómico, cohesión social y territorial, competitividad empresarial, proyección internacional y rentabilidad ambiental, cultural y económica. Junto con el apoyo a la ciencia básica, el documento establece medidas para acercar la investigación al tejido productivo, facilitar la transferencia del conocimiento e incentivar el retorno del talento investigador. El documento recoge 81 acciones distribuidas en cinco grandes ejes: el fortalecimiento y la reordenación del sistema de I+D+i; la optimización de la financiación con el aumento de la inversión; una gobernanza integradora basada en la transparencia y la participación, y una economía inteligente del conocimiento orientado a la sociedad. Entre estas medidas destacan las vinculadas al capital humano, con iniciativas como el desarrollo de un programa para el retorno de los tecnólogos e investigadores andaluces que trabajan fuera de la comunidad y para el apoyo a científicos consolidados y talentos emergentes<sup>876</sup>.

*Plan de Actuación para el Trabajo Autónomo de Andalucía.* El Plan para el Trabajo Autónomo de Andalucía, Horizonte 2020 es un instrumento de planificación y coordinación de las medidas de la Junta para este colectivo que destina 434 millones de euros durante su vigencia para el apoyo a este sector clave de la economía regional, integrado por más de medio millón de profesionales. El desarrollo del documento, presentado a los agentes económicos y sociales, contará con la participación de las consejerías de Economía y Conocimiento; Empleo, Empresa y Comercio; Turismo y Deporte, y Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural que destinarán 342 millones de euros a incentivos directos empresariales y 92 a indirectos. El plan, con 35 medidas concretas, tiene como objetivos el fomento empresarial, la mejora socio-laboral y la promoción del conocimiento del sector. De este modo, se pretende crear y consolidar a las empresas de trabajo autónomo; generar empleo; favorecer el relevo generacional e impulsar el emprendimiento en el mundo rural; estimular la competitividad, y mejorar la simplificación administrativa. Entre las iniciativas de apoyo al sector destaca la concesión de ayudas a todo desempleado inscrito en el Servicio Andaluz de Empleo

---

<sup>876</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación 2020* aprobado el 15 de marzo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/1TNvWWb>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

que inicie su actividad como autónomo, una medida que tendrá especial incidencia en las mujeres, jóvenes menores de 30 años y mayores de 45, y a los autónomos que, con una antigüedad de entre tres y seis años, incrementen su plantilla. Del mismo modo, se establecerán ayudas para garantizar el relevo generacional, mediante la contratación de prácticas profesionales con autónomos que tengan como fin el traspaso del negocio<sup>877</sup>.

*Estrategia Industrial de Andalucía 2020.* La Estrategia Industrial de Andalucía 2020 establece las políticas de la Junta para convertir a este sector en el motor del nuevo modelo productivo regional, con especial atención al apoyo a las pymes y a la internacionalización. Como principales objetivos para los próximos cinco años, el documento plantea elevar el peso de la actividad industrial en la economía andaluza hasta al 18% del Valor Añadido Bruto (VAB) (3,12 puntos más), así como recuperar los niveles de empleo previos a la crisis hasta volver a superar los 533.000 ocupados, tanto en las empresas manufactureras como en las de servicios avanzados. Para ello, se prevé movilizar una inversión total pública y privada de más de 8.000 millones de euros, a través de nuevos instrumentos financieros y de incentivos al desarrollo industrial y la I+D+i. El diseño de la estrategia ha contado con el consenso de los principales agentes económicos y sociales, la participación de 35 expertos externos y un amplio trabajo de diagnóstico, con una muestra realizada entre más de 1.000 empresas de todos los tamaños y ramas de actividad. Entre los puntos fuertes del sector en Andalucía, este estudio señala su capacidad para crear nuevas empresas y su diversidad; la dimensión del mercado interno; el nivel de formación de sus recursos humanos, y la progresiva presencia en los mercados internacionales. En cambio, como puntos débiles en los que se centrará la nueva planificación, se destacan la alta tasa de mortalidad de las empresas, su pequeña dimensión en conjunto, la baja densidad industrial y los escasos niveles de innovación, cooperación y exportación con regularidad. A partir de este diagnóstico, se han fijado ocho ejes de actuación con 52 medidas y cuatro grandes objetivos: aumentar el empleo industrial; mejorar la innovación; incrementar la presencia en los mercados internacionales, y propiciar procesos de colaboración entre empresas, agentes del sistema regional de innovación y administraciones. La Estrategia Industrial de Andalucía 2020 contará con financiación comunitaria a través de los programas operativos del Fondo Europeo de Desarrollo

---

<sup>877</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Actuación para el Trabajo Autónomo de Andalucía* aprobado el 21 de junio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nk6xGo>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

Regional (Feder) y del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader). Igualmente, incorporará recursos de la Administración General del Estado vinculados a la Agenda para el Fortalecimiento del Sector Industrial en España<sup>878</sup>.

*Ley de Emprendimiento.* Ley de Emprendimiento pondrá en marcha casi 60.000 empresas en un periodo de cuatro años, generando 72.000 empleos. Con esta ley, Andalucía se convierte en la primera comunidad que va a contar con un marco normativo de estas características cuyo objetivo es el de fomentar la puesta en marcha de proyectos empresariales en igualdad de oportunidades, facilidades para el acceso a la financiación y respaldo a la innovación y la internacionalización para crear negocio y riqueza en Andalucía. La ley pretende ayudar a que el tejido productivo gane en tamaño y competitividad e impulsa la innovación y la internacionalización de las empresas<sup>879</sup>.

*Acuerdo para la incorporación de cláusulas sociales y medioambientales en los contratos públicos.* Acuerdo para incorporar cláusulas sociales y medioambientales en la contratación de la Administración autonómica con el objetivo de proteger los derechos laborales de quienes trabajan en empresas que contratan con la Administración andaluza, garantizando entre otros aspectos salarios justos, condiciones laborales dignas o medidas para la conciliación. Se trata de un acuerdo pionero suscrito por el Gobierno andaluz y los agentes sociales de Andalucía con el fin también de potenciar la igualdad de oportunidades desde lo público. A través de la Administración autonómica se quiere construir una sociedad más decente en lo laboral, más justa en lo social y más sostenible con el medio ambiente respondiendo de este modo, a la principal preocupación de los ciudadanos, que es el empleo. El acuerdo está firmado entre la Consejería de Hacienda y Administración Pública, los sindicatos UGT y CCOO y la Confederación de Empresarios de Andalucía dándose cumplimiento a uno de los compromisos de su investidura. El acuerdo pretende mejorar las condiciones laborales de las personas que trabajan en empresas que contratan con la Junta, así como promover el acceso al empleo de colectivos con dificultades de inserción en el mercado laboral, primando a las personas que perciben

---

<sup>878</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Estrategia Industrial de Andalucía 2020* aprobada el 19 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2mQkb7S>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

<sup>879</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Ley de Emprendimiento* aprobada el 10 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nwn7U6>. [Consulta: 13 de noviembre de 2016].



la renta mínima, personas con discapacidad, mujeres víctimas de violencia de género, desempleados de larga duración mayores de 45 años y jóvenes menores de 30 años con escasa formación y experiencia laboral<sup>880</sup>.

#### **10.2.2.4 Turismo**

*Estrategia Integral de Fomento del Turismo de Interior Sostenible de Andalucía Horizonte 2020.* La Estrategia Integral de Fomento del Turismo de Interior Sostenible de Andalucía Horizonte 2020 es un documento que define las políticas previstas por la Junta para revitalizar a través de este sector, la actividad económica en los municipios de menos de 100.000 habitantes y no ribereños del mar. El plan contará con un presupuesto de 230,9 millones de euros en los próximos cinco años. La nueva planificación tiene como principales objetivos potenciar el desarrollo turístico, las economías de escala, el asentamiento de población y la creación de empleo en más de 700 municipios de la comunidad. Los principales beneficiarios de esta iniciativa serán los empresarios y trabajadores del sector que desarrollen una actividad reglada, las entidades locales y los grupos de desarrollo rural, entre otros. Esta estrategia, que se enmarca en el Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía Horizonte 2020 aprobado recientemente, es una programación transversal impulsada por Turismo y Deporte en la que participan otras cinco consejerías de la Junta: Educación; Fomento y Vivienda; Cultura; Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural, y Medio Ambiente y Ordenación del Territorio. El plan dispone de tres líneas fundamentales para impulsar la cohesión territorial, la dinamización socioeconómica y la creación de productos turísticos; siete programas, y 45 iniciativas concretas. Entre estas últimas destacan las destinadas a ordenación de recursos, creación de productos, comercialización, implantación tecnológica y formación<sup>881</sup>.

*Planes Turísticos de Grandes Ciudades.* Decreto que regula los Planes Turísticos de Grandes Ciudades de Andalucía y los convenios de colaboración mediante los que se

---

<sup>880</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Cláusulas sociales para proteger los derechos de los trabajadores de empresas que contratan con la Administración* aprobadas el 10 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nALeD4>. [Consulta: 12 de octubre de 2016].

<sup>881</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Estrategia de Turismo de Interior 2020* aprobada el 22 de marzo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nAXSBO>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

articulan. La norma diseña la implantación de estos instrumentos de apoyo dirigidos a mejorar la competitividad del destino urbano, cuyo desarrollo movilizará entre 2017 y 2020 una inversión pública total de al menos 40 millones de euros (20 de la Junta y 20 de las entidades locales). El desarrollo de los Planes Turísticos de Grandes Ciudades permite reforzar la competitividad y la calidad de la oferta turística en un segmento, el urbano, que presenta una creciente demanda por el atractivo de las grandes ciudades en recursos culturales (museos, monumentos o gastronomía) y en otras actividades como las compras o el ocio nocturno. Esta tipología, que según la consultora alemana IPK representa ya el 22% de los viajes extranjeros en todo el mundo, tiene un carácter menos estacional y un gran potencial de crecimiento por los cambios en las motivaciones de los turistas y la tendencia a la fragmentación de los periodos vacacionales, entre otros factores. La norma aprobada ha contado en su elaboración con un amplio consenso en la Mesa del Turismo y en el Consejo Andaluz del Turismo y ha recibido aportaciones de una docena de entidades como la Federación Andaluza de Municipios y Provincias, la Confederación de Empresarios de Andalucía, los sindicatos UGT y CCOO, las Cámaras de Comercio y las organizaciones vecinales y de consumidores y usuarios<sup>882</sup>.

*Plan de Choque contra la Estacionalidad Turística del Litoral.* Nuevo Plan de Choque contra la Estacionalidad Turística del Litoral Andaluz 2016-2018, una iniciativa que contará con una inversión inicial de 16,55 millones de euros con el fin de mantener la actividad durante todo el año y fomentar en el sector el empleo estable y de calidad. El plan consta de siete ejes estratégicos y 16 líneas de actuación para conseguir una mayor homogeneidad de la actividad, mejorar la distribución de los flujos de viajeros y atraer nuevos segmentos de demanda. Entre las medidas previstas, destacan la realización de acciones de marketing para reforzar segmentos y mercados desestacionalizadores; la adaptación del sector a las nuevas tecnologías; la concesión de incentivos económicos a las pymes turísticas; la mejora de la cualificación profesional y la sensibilización de la demanda, y la creación de la Red de Municipios contra la Estacionalidad. Estas inversiones previstas se incrementarán una vez que se apruebe el nuevo Plan Director de Marketing 2017-2020, documento que orientará sus medidas a impulsar el negocio de las pymes, favorecer la especialización de segmentos

---

<sup>882</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Planes Turísticos de Grandes Ciudades destinados a mejorar la competitividad de los destinos urbanos* aprobados el 30 de agosto de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2njUVD8>. [Consulta: 3 de septiembre de 2016].

y reforzar la presencia de la oferta en los dispositivos móviles, entre otros objetivos<sup>883</sup>.

*Alianza por un Turismo Innovador y Competitivo en Andalucía.* La Alianza por un Turismo Innovador y Competitivo en Andalucía ha sido firmada por el Gobierno andaluz y los agentes socioeconómicos de la comunidad, la Consejería de Turismo y Deporte, los sindicatos UGT y CCOO y la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA). La Alianza por un Turismo Innovador y Competitivo en Andalucía constituye un acuerdo para la actual Legislatura que establece como compromiso el desarrollo de un modelo de crecimiento en el sector turístico basado en la sostenibilidad integral, en la excelencia y en la generación de riqueza y empleo de calidad. Este documento apuesta por el reconocimiento del turismo como un sector estratégico para la economía regional, dada su capacidad para movilizar recursos e inversiones; para reforzar la cohesión social y territorial y para la creación de empleo. La alianza se fundamenta en cinco grandes objetivos como son potenciar la industria turística y un destino de excelencia, apostar por la investigación y la innovación, minimizar la estacionalidad, reforzar la inversión en recursos humanos para mejorar la cualificación profesional y el empleo de calidad, y establecer nuevos marcos de cooperación público-privada en diversos ámbitos. El acuerdo garantiza la continuidad de la Mesa del Turismo como foro de diálogo y consenso; apuesta por acelerar la ejecución de las iniciativas vigentes y el desarrollo de herramientas nuevas, como la Red de Municipios Contra la Estacionalidad o los Planes de Grandes Ciudades; impulsa iniciativas para fortalecer la identidad del destino Andalucía y su marca; refuerza los mecanismos de control contra la competencia desleal y la economía sumergida; y desarrollar un Informe sobre la Sostenibilidad del Sector Turístico, desde el punto de vista medioambiental, social y económico, para trasladar las conclusiones en medidas concretas de uso eficiente y equilibrado de los recursos<sup>884</sup>.

#### **10.2.2.5 Sector agrícola**

*III Plan de Agricultura Ecológica.* El III el Plan Andaluz de la Producción Ecológica,

---

<sup>883</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Choque contra la Estacionalidad Turística del Litoral* aprobado el 4 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ohOzF4>. [Consulta: 9 de octubre de 2016].

<sup>884</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Alianza por el Turismo Innovador y Competitivo* aprobada el 26 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nOMhiZ>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

Horizonte 2020, destina un presupuesto inicial de 301 millones de euros a consolidar el liderazgo nacional y europeo de la comunidad autónoma en el sector. Con algo más de un millón de hectáreas, Andalucía concentra actualmente más de la mitad de la superficie ecológica en España, un tercio de sus operadores y casi el 30% del valor total de la producción. El plan cuenta con el respaldo financiero del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader), centra sus prioridades en mejorar la competitividad, la comercialización y la profesionalización; impulsar la incorporación de mujeres y jóvenes a la actividad; reforzar los sistemas de control y transparencia de la certificación; promover la creación de empleo de calidad, y diseñar un modelo de participación público-privada con marcado carácter territorial. Como principales novedades respecto a la anterior planificación desarrollada desde 2007, el nuevo plan incorpora programas específicos para el fomento del consumo interno, para la producción ganadera y para la conversión de la acuicultura convencional en ecológica (actividad que por primera vez tendrá una línea de incentivos con el apoyo del Fondo Europeo Marítimo y de la Pesca). La nueva estrategia ha sido elaborada por la Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural y ha contado con las aportaciones de los agentes económicos y sociales más representativos del sector, así como de las consejerías de la Junta competentes en economía, empleo, igualdad, comercio, educación, consumo, medio ambiente y turismo<sup>885</sup>.

*Ayudas a Organizaciones de productores de Frutas y Hortalizas.* Puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión de las ayudas a las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH) que permite que más profesionales puedan beneficiarse de los fondos operativos de la UE, lo que se traduce en un incremento de hasta 110 millones de las cantidades que reciben los productores agrarios andaluces. Con la puesta en marcha de este modelo de gestión se atiende la demanda de un porcentaje importante de los productores que no podían acceder a los fondos europeos operativos por no formar parte de las organizaciones de productores. Esta iniciativa respalda las inversiones de los productores dirigidas a mejorar sus explotaciones, la calidad y la comercialización de sus productos. La nueva normativa flexibiliza el actual modelo de organización y facilita el acceso a los fondos comunitarios a un mayor número de profesionales del campo andaluz. De esta forma, permite que los productores que se

---

<sup>885</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *III Plan de Agricultura Ecológica destinado reforzar el liderazgo de Andalucía en el sector* aprobado el 26 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oib8tl>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

constituyan como OPFH puedan destinar su producción a subasta en una alhóndiga, una cuestión que hasta ahora no era posible y que los agricultores venían demandando<sup>886</sup>.

#### **10.2.2.6 Igualdad de género**

*II Plan de Igualdad de Género en la Educación 2016-2021.* El II Plan de Igualdad de Género en la Educación establece las medidas oportunas reforzar las medidas orientadas a la prevención y erradicación de la violencia contra la mujer y a evitar discriminaciones por identidad y orientación sexual, modelo de familia o formas de convivencia. Asimismo, incorpora otras que inciden en la cultura que sustenta la desigualdad, especialmente la tradicional socialización diferenciada. Las iniciativas recogidas en el plan se agrupan en cuatro grandes finalidades: establecer las condiciones para que los centros desarrollen planes coeducativos a través de una organización escolar y de un currículo sin sesgos de género; desarrollar acciones de sensibilización, formación e implicación de la comunidad educativa; promover iniciativas de prevención de la violencia, e integrar la perspectiva de género en el funcionamiento de la Administración educativa andaluza<sup>887</sup>.

*Modificación de la Ley contra la Violencia de Género para reforzar la protección de las víctimas.* Aprobación del anteproyecto de reforma de la Ley de Medidas de Prevención y Protección Integral contra la Violencia de Género, vigente desde 2007, para adecuarla a la normativa europea y a la evolución social del problema. Con esta modificación Andalucía es pionera en adaptar su legislación a las exigencias del Convenio de Estambul de 2011, primer instrumento vinculante de ámbito europeo en la materia y aún no trasladado al ordenamiento jurídico español. La principal novedad que introduce es la ampliación del concepto de violencia de género más allá del ámbito de la pareja o ex pareja, de este modo, la definición incluye el feminicidio (homicidio o asesinato cometido como instrumento para dañar a la mujer); el acoso y

---

<sup>886</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Nuevo modelo de gestión de las ayudas a las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH)* aprobado el 4 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nhj1h8>. [Consulta: 7 de noviembre de 2016].

<sup>887</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *II Plan de Igualdad de Género en la Educación 2016-2021* aprobado el 16 de febrero de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2njVahw>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

las agresiones sexuales; la violencia contra los derechos sexuales y reproductivos; la trata de mujeres y niñas; la explotación sexual; la mutilación genital femenina; el matrimonio precoz o forzado; las violencias originadas por tradiciones culturales que atentan contra los derechos de las mujeres; las derivadas de conflictos armados; la ‘ciberviolencia’, y cualquier otra forma que sea susceptible de lesionar la dignidad, integridad o libertad de las víctimas. Con el fin de reforzar la garantía de protección a la infancia y adolescencia, el anteproyecto extiende el concepto normativo de víctima a los hijos expuestos a la violencia que sufren sus madres y a los que sean agredidos. También incluye en el término ‘mujer víctima’ a las menores de edad, con el fin de que estas reciban la misma asistencia específica que se presta a las mayores. En la misma línea, y de acuerdo con las últimas modificaciones de la legislación estatal, la futura ley también exigirá, como requisito previo para el ejercicio de profesiones que impliquen contacto habitual con menores, el no haber sido condenado por algún delito contra la libertad e indemnidad sexuales (agresión, abuso o acoso sexual, exhibicionismo, provocación, prostitución y explotación sexual, corrupción de menores o trata de seres humanos). Para ello, se deberá acreditar una certificación negativa del Registro Central de Delincuentes Sexuales, de ámbito estatal y en funcionamiento desde 2015<sup>888</sup>.

#### **10.2.2.7 Sanidad**

*III Plan Andaluz de Drogas 2016-2021.* El III Plan Andaluz de Drogas y Adicciones 2016-2021 garantiza una red pública asistencial de acceso universal y gratuito para las personas con este tipo de problemas. La nueva estrategia consolida y actualiza las políticas llevadas a cabo desde 2002 en el marco del anterior plan, dando especial prioridad a la población comprendida en las franjas de edad de la adolescencia y la juventud, que concentran los consumos más problemáticos y a la que se destinan programas para evitar o retrasar el contacto con las sustancias adictivas. Se refuerza la prevención selectiva para grupos en situación de riesgo a través de las familias, los talleres de formación y las comunidades terapéuticas, así como así como la denominada ‘prevención indicada’ para las personas ya iniciadas en el consumo pero

---

<sup>888</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Modificación de la Ley contra la Violencia de Género con el objetivo de reforzar la protección de las víctimas* aprobada el 22 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oi1oj4>. [Consulta: 24 de noviembre de 2016].

que aún no tienen dependencia. En estos supuestos se prestarán tratamientos específicos en centros. Tanto en la financiación como en su desarrollo del plan participarán las consejerías de Igualdad y Políticas Sociales, Salud, Educación y Justicia e Interior. En la elaboración del texto han participado más de 400 profesionales, instituciones, agentes sociales, movimientos asociativos y ayuntamientos de municipios de más de 20.000 habitantes. El plan se adapta a los actuales perfiles de personas consumidoras y establece la creación del Catálogo de Servicios de la Red para la Atención a las Drogodependencias y Adicciones, que garantiza un modelo de atención universal y gratuito e incorpora el tratamiento de nuevos problemas vinculados con las tecnologías y el juego patológico. La perspectiva de género también se integrará en todas las iniciativas previstas. El plan se estructura en cuatro grandes bloques: medidas preventivas, atención socio-sanitaria, incorporación social y gestión del conocimiento. En el área de la prevención el objetivo es evitar y/o retrasar la edad de inicio de consumo de sustancias psicoactivas y de actividades susceptibles de convertirse en adicciones. En atención socio-sanitaria se pretende mejorar el acceso a la red de atención y garantizar la cartera de servicios, además de impulsar sistemas de evaluación de la calidad en la gestión para mejorar la participación y satisfacción de los usuarios y los profesionales. En las otras dos áreas, destacan las medidas dirigidas a facilitar la integración laboral y el diseño de un modelo formativo adecuado a las nuevas tecnologías y los retos emergentes<sup>889</sup>.

*III Plan Integral de Salud Mental de Andalucía (PISMA), 2016-2020.* El III Plan Integral de Salud Mental de Andalucía (PISMA), 2016-2020, prioriza los trastornos en la infancia y en los sectores más vulnerables. De este modo los servicios de Pediatría de Atención Primaria desarrollarán un papel fundamental en la detección precoz, el tratamiento y la recuperación de las personas con problemas de salud mental. El plan también plantea que se adapten los espacios para menores y adolescentes en las unidades específicas y en hospitalización para garantizar la confidencialidad. El III PISMA presta especial atención a la infancia y a la adolescencia dado que a los 14 años ya han surgido la mitad de los problemas de salud mental que aparecerán a lo largo de la vida. La estrategia introduce la educación emocional en los centros educativos, con el objetivo de mejorar las competencias, los roles igualitarios y las

---

<sup>889</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *III Plan Andaluz de Drogas 2016-2021* aprobado el 19 de abril de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2obB8K7>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

herramientas para el manejo diario. De este modo, Salud colabora con la Consejería de Educación en programas como ‘Creciendo en Salud’ en Infantil y Primaria y ‘Forma Joven en el Ámbito Educativo’ en Secundaria. En estos casos se incide además en la prevención del acoso escolar, el ciberacoso y el ‘sexting’, las drogodependencias y otras situaciones de riesgo. La nueva estrategia también mejora la detección de situaciones de abuso, desprotección y abandono de menores, garantizando una rápida intervención en hijos de personas con trastorno mental grave, víctimas de negligencias, menores con discapacidad, población infantil en situación de pobreza y adolescentes internados en centros de infractores<sup>890</sup>.

*Anteproyecto de ley para la promoción de una vida saludable y una alimentación equilibrada.* Aprobación del anteproyecto de Ley para la Promoción de una Vida Saludable y una Alimentación Equilibrada, que establece las bases de las políticas contra la obesidad en Andalucía. Este problema de salud pública afecta actualmente al 18,7% de la población adulta y al 22,5% de los menores. Es la primera vez que una comunidad autónoma regula con el máximo rango normativo el tratamiento de la obesidad y de los trastornos de la conducta alimentaria en general, con especial atención a la infancia, la adolescencia, las mujeres embarazadas, las personas mayores y los grupos de población más desfavorecidos socialmente. El anteproyecto sigue las recomendaciones de organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud en el sentido de implicar a la sociedad en su conjunto, sobre todo administraciones públicas, sectores empresariales, medios de comunicación y empresas de publicidad. En su elaboración han participado alrededor de 250 personas de diferentes colectivos, entre los que destacan representantes de asociaciones de pacientes, consumidores y padres y madres de centros educativos; miembros de sociedades científicas y colegios profesionales; medios de comunicación, y empresarios de los diferentes sectores afectados. Esta ley establece el derecho de la población andaluza a la información, el conocimiento, la promoción, la prevención y la participación en las iniciativas de salud pública vinculadas con la alimentación equilibrada, la actividad física y el entorno físico y psicosocial saludable. Para hacerlo efectivo, se establecen medidas como la exigencia de disponer de menús saludables y de diferentes tamaños de raciones en los establecimientos de restauración; tener

---

<sup>890</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Salud Mental que prioriza los trastornos en la infancia y en los sectores más vulnerables* aprobado el 4 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nB2d8l>. [Consulta: 9 de octubre de 2016].



alternativas de adquisición de alimentos frescos y perecederos en cantidades de peso o unidades adaptadas a la composición de las unidades familiares; habilitar aparcamientos de bicicletas en los lugares de trabajo con más de 50 trabajadores o, en su defecto, en las inmediaciones, y garantizar el acceso gratuito al agua potable en todos los lugares públicos. Para las personas que padecen obesidad o trastornos de la conducta alimentaria, se reconoce el derecho a una atención sanitaria integral y continuada, así como al pleno respeto a su dignidad personal y a la no discriminación social, laboral o sanitaria por razón de su problema de salud. Entre otras medidas, se pondrán en marcha planes de formación específica de prevención y tratamiento de esta patología dirigida a los profesionales, además de incorporar la materia a los programas curriculares de Ciencias de la Salud. El texto también prevé la elaboración del Plan Andaluz para la Promoción de la Actividad Física y la Alimentación Saludable, con medidas de garantía de derechos que se extenderán a centros educativos, universidades, espacios de ocio infantil y juvenil, empresas, establecimientos de restauración y centros de personas mayores y con discapacidad, así como de promoción del transporte activo, de los entornos que favorecen el ejercicio y de los espacios para facilitar la lactancia materna<sup>891</sup>.

*Ley de Garantías y Sostenibilidad para blindar la sanidad pública andaluza.* Aprobación del proyecto de Ley de Garantías y Sostenibilidad que se convierte en una norma pionera en España con la que se persigue blindar la sanidad pública y asegurar los principios de universalidad, equidad, solidaridad social e igualdad en el acceso a las prestaciones a cualquier persona que necesite asistencia sanitaria, especialmente los colectivos más vulnerables. El objetivo es proteger el sistema sanitario público ante situaciones de crisis o tentativas de desvirtuar su carácter público, y prepararlo para dar la mejor respuesta ante retos como los derivados del envejecimiento de la población y la cronificación de muchas enfermedades<sup>892</sup>.

### **10.2.2.8 Vivienda**

---

<sup>891</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Anteproyecto de ley para la promoción de una vida saludable y una alimentación equilibrada* aprobado el 25 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2o8voAH>. [Consulta: 9 de octubre de 2016].

<sup>892</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Proyecto de Ley de Garantías y Sostenibilidad para blindar la sanidad pública andaluza* aprobado el 5 de diciembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nkbbUC>. [Consulta: 5 de diciembre de 2016].

*I Plan Andaluz de Promoción de la Autonomía Personal y Prevención de la Dependencia 2016-2020.* El I Plan Andaluz de Promoción de la Autonomía Personal y Prevención de la Dependencia refuerza las medidas orientadas a disminuir el impacto de esta situación y evitar su agravamiento en las personas ya afectadas. El plan se dirige a la población andaluza en general, aunque con especial atención a personas mayores y con discapacidad, cuidadoras, dependientes y colectivos con factores de riesgo como sedentarismo, tabaquismo, alcoholismo, drogas, juego o trastornos alimenticios. Los objetivos básicos del plan se centran en facilitar el desarrollo de una existencia autónoma de la persona en su medio habitual y en condiciones de igualdad; promover el aumento de la esperanza de vida libre de enfermedades y discapacidad; reducir el impacto sobre las personas afectadas y sus cuidadoras; mejorar los mecanismos de participación ciudadana y coordinación entre los distintos sectores implicados, e impulsar la formación, la investigación y la innovación en estos ámbitos. La elaboración del plan ha contado con las aportaciones de más de 130 profesionales y personas expertas, provenientes de más de 40 organizaciones, desde la Administración autonómica a entidades locales, agentes sociales y económicos, organizaciones del ‘Tercer Sector’ y universidades. Por parte de la Junta, han participado las consejerías de Educación, Salud; Igualdad y Políticas Sociales, Empleo, Empresa y Comercio, y Fomento y Vivienda<sup>893</sup>.

*Plan de vivienda y rehabilitación.* Nuevo el Plan de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía 2016-2020 que tiene como objetivos principales la lucha contra los desahucios, el fomento del alquiler y de la rehabilitación. La nueva planificación, que prevé el desarrollo de 188.545 actuaciones, movilizará una inversión pública cercana a los 730 millones de euros. Con un enfoque marcadamente social, la estrategia se adapta a las condiciones económicas y sociales actuales y centra su esfuerzo en los colectivos de población que se hallan en situación vulnerable y tienen mayores dificultades para el acceso o mantenimiento de una vivienda. La nueva planificación, la primera que se elabora en el marco de la Ley 1/2010 reguladora del derecho a la vivienda en Andalucía, se configura como el instrumento para coordinar las políticas sociales en esta en materia y para fomentar la actividad económica y la generación de empleo en el sector de la construcción, muy castigado por la crisis. El Plan de

---

<sup>893</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Medidas para prevenir la dependencia y promover la autonomía personal* aprobadas el 17 de mayo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nhqaxV>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

Vivienda y Rehabilitación 2016-2020 ha contado con la participación de los agentes económicos y sociales y de las asociaciones profesionales, vecinales y de personas consumidoras. El documento fija como finalidad prioritaria el impulso de medidas destinadas a impedir la pérdida de la vivienda por motivos económicos y evitar así el riesgo de exclusión social para las personas afectadas. Entre las iniciativas a poner en marcha destaca el Sistema Andaluz de Información y Asesoramiento Integral en materia de Desahucios, un nuevo programa que entrará en funcionamiento en septiembre de manera gratuita para la ciudadanía y que se adapta a la Ley para la protección de los derechos de las personas consumidoras y usuarias en la contratación de préstamos y créditos hipotecarios sobre la vivienda. El sistema pretende convertirse en un instrumento de apoyo a las familias afectadas y prestará información, atención y orientación para la defensa de sus intereses incluso con la intermediación con las entidades financieras para evitar la ejecución hipotecaria. Enfocado desde una perspectiva integral, aportará los recursos que ofrecen las distintas consejerías competentes en materia de empleo, servicios sociales, salud, consumo y justicia. En este sentido, se trabaja ya en un protocolo de coordinación de la administración autonómica<sup>894</sup>.

#### **10.2.2.9 Protección de menores**

*II Plan de Infancia y Adolescencia garantizará la protección integral de los menores en Andalucía.* El II Plan de Infancia y Adolescencia de Andalucía 2016-2020 garantiza la inclusión de la perspectiva de los menores en las políticas públicas y refuerza las medidas para garantizar sus derechos y evitar situaciones de exclusión social. Se estructura en cinco grandes programas relativos a la salud y el bienestar emocional; la seguridad y la reducción de desigualdades; el fomento de la convivencia escolar y la igualdad de género; la promoción de la participación, y la cohesión social en el marco familiar. También se activa el Pacto por la Infancia que tiene como finalidad la protección de las familias con menores ante las dificultades provocadas por la crisis económica. Para ello se les dará prioridad en las intervenciones públicas, identificando zonas y entornos vulnerables. Asimismo, se dispone la reforma de la Ley

---

<sup>894</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Vivienda y Rehabilitación* aprobado el 2 de agosto de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ohQkT1>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

de los Derechos y Atención al Menor para incorporar la creación de Mesas Territoriales del Buen Trato a la Infancia, encargadas de detectar problemas y promover una respuesta rápida. El plan, que ha contado con las aportaciones de profesionales y técnicos de todos los ámbitos relacionados con el colectivo, se completa con la previsión de elaborar una estrategia integral específica sobre salud y bienestar de los menores, teniendo las nuevas realidades socio familiares; la implantación de programas de formación para profesionales vinculados con la infancia, y el desarrollo de acciones informativas y divulgativas sobre los derechos del menor, el asociacionismo infantil y juvenil y el voluntariado<sup>895</sup>.

#### **10.2.2.10 Investigación y desarrollo**

*Plan de Acción Andalucía Smart 2020.* Aprobado el Plan de Acción Andalucía Smart 2020, que respalda las políticas de eficiencia tecnológica en los servicios públicos de los municipios de la comunidad durante el siguiente quinquenio. La estrategia, con una dotación inicial de nueve millones de euros, se basa en el concepto de “smart city” o ciudad inteligente, vinculado al aprovechamiento de las ventajas que aportan las nuevas tecnologías para la mejora de la calidad de vida, la sostenibilidad energética y el ahorro en la gestión. Entre otros aspectos, el plan aborda la implantación de infraestructuras y servicios relacionados con el control ‘on line’ de suministros energéticos; el transporte basado en fuentes alternativas; el diseño de los edificios; la eficiencia del alumbrado público, los semáforos y los ‘aparcamientos inteligentes’; la información en tiempo real de los servicios; la participación ciudadana; la seguridad; la domótica, y los servicios sanitarios y la asistencia a domicilio. Se incluyen siete líneas estratégicas (gobernanza, económico-financiera, seguridad, educación-capacitación, legal, tecnología e infraestructura) que inciden de forma horizontal sobre ámbitos competenciales de desarrollo inteligente de las ciudades como el turismo, la industria, la habitabilidad, la salud y el medio ambiente<sup>896</sup>.

---

<sup>895</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *II Plan de Infancia y Adolescencia que garantiza la protección integral de los menores en Andalucía* aprobado el 7 de junio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2mQdsuC>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

<sup>896</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Acción Andalucía Smart 2020 para el fomento de las “ciudades inteligentes”* aprobado el 6 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ozorVK>. [Consulta: 9 de septiembre de 2016].

*Protocolo para poner en marcha el Centro de Innovación en Tecnologías de Fabricación Avanzada Aeronáutica y Naval de Cádiz.* Firma de un protocolo para poner en marcha el Centro de Innovación en Tecnologías de Fabricación Avanzada (CFA) Aeronáutica y Naval de Cádiz con el objetivo de impulsar en Andalucía en general y para Cádiz en particular a la llamada “Industria 4.0” considerada como una nueva tendencia de fabricación industrial con la que cuentan las grandes potencias económicas. El protocolo, suscrito por la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA), Navantia, Airbus Defense & Space, Airbus Operations, la Fundación Hélice, el Clúster Marítimo Naval de Cádiz y la Universidad de Cádiz, pretende impulsar este centro de forma coordinada con los sectores implicados. En este sentido, definirá sus características esenciales, su modelo de ejecución, su financiación y los mecanismos de colaboración entre los agentes que vayan a participar en el mismo. El CFA busca acelerar la transferencia de I+D al mercado. El Centro de Innovación en Tecnologías de Fabricación Avanzada de la provincia de Cádiz es un proyecto piloto, de carácter estratégico, que servirá de referencia a futuros proyectos dirigidos a mejorar la competitividad de la industria aeronáutica andaluza, así como posicionar a Andalucía como región atractiva para invertir e investigar en este campo. Se prevé que el futuro centro tenga su impacto en las 200 empresas auxiliares de la provincia de Cádiz, 150 en el sector naval y 40 en el aeronáutico, ya que va a poner a su disposición un equipamiento de laboratorio, maquinaria o talleres al que, de otra forma, no podrían acceder y, con ello, va a contribuir a que estas empresas <sup>897</sup>.

#### **10.2.2.11 Educación**

*Plan de Éxito Educativo 2016-20.* El Plan de Éxito Educativo de Andalucía 2016-2020 plantea como principal objetivo incrementar la tasa del alumnado que obtiene la titulación en Bachillerato o FP hasta al menos el 85% de la población entre 18 y 24 años, tal y como establece la Estrategia Europea de Educación 2020. El documento

---

<sup>897</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Protocolo para poner en marcha el Centro de Innovación en Tecnologías de Fabricación Avanzada Aeronáutica y Naval de Cádiz* firmado el 27 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nB1qEb>. [Consulta: 27 de septiembre de 2016].

establece 63 medidas para facilitar el éxito académico del alumnado y consolidar una política educativa de calidad, inclusiva y equitativa. Entre ellas destacan las orientadas a erradicar el fracaso escolar aumentando la tasa de graduación en Secundaria Obligatoria; la mejora de la formación del profesorado y la reducción de su carga burocrática; la introducción de cambios metodológicos; la apuesta por los idiomas; la detección temprana de las dificultades de aprendizaje; el perfeccionamiento de los programas de tránsito entre niveles, y la diversificación de la oferta de Formación Profesional. La estrategia incluye acciones de intervención, compensación y prevención en seis líneas de trabajo diferentes, dando así continuidad a las políticas de la reducción del abandono escolar temprano en la comunidad autónoma, cuya tasa ha disminuido casi 15 puntos en los últimos ocho años al pasar del 37,9 al 23,6%. Se refuerzan los programas de tránsito entre la Educación Primaria y Secundaria; se aumenta la presencia de orientadores en Infantil y Primaria, y se crea un sistema de acompañamiento del alumnado en riesgo de abandono. De igual modo, se revisa los actuales planes de convivencia con alternativas pedagógicas a la suspensión del derecho de asistencia a clase cuando se cometen faltas graves o muy graves, y se reforzará la adquisición de competencia emocional desde edades tempranas. El plan engloba también medidas dirigidas a la diversificación de la oferta de la Formación Profesional para adaptarla a la realidad socioeconómica de Andalucía y a las expectativas de los estudiantes. Destacan entre otras, el desarrollo de los programas de FP Básica para mayores de 17 años, el incremento de centros que ofertan FP Dual y la creación de nuevos procedimientos de acreditación de competencias profesionales. En materia de evaluación y autoevaluación, se impulsará la labor de la Inspección como garante de la equidad, calidad e inclusión educativas o se revisará el modelo de valoración de los equipos directivos. El plan se completa con medidas para fomentar la participación de las familias y su papel como agentes activos del proceso educativo<sup>898</sup>.

#### **10.2.2.12 Medidas de inclusión social**

*Plan de Gestión 2016-2019 de la Agencia de Servicios Sociales y Dependencia de Andalucía.* El Plan Plurianual de Gestión de la Agencia de Servicios Sociales y

---

<sup>898</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Éxito Educativo 2016-20 con 63 medidas contra el abandono y el fracaso escolar* aprobado el 29 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nwcXCZ>. [Consulta: 30 de noviembre de 2016].

Dependencia de Andalucía (ASSDA) 2016-2019 aporta más transparencia en la gestión de esta entidad al establecer una evaluación permanente del grado de ejecución de cada una de sus iniciativas y la elaboración de informes de seguimiento con periodicidad semestral. Los dos grandes bloques de objetivos estratégicos del plan, diferenciando entre los dirigidos a las personas y los relacionados con la organización. Respecto a los primeros, las prioridades se centran en la promoción de la autonomía personal y la atención a situaciones de dependencia; la asistencia social y sanitaria a personas con problemas de adicciones, y la prevención y atención de situaciones de vulnerabilidad. Por su parte, los objetivos dirigidos a la organización se dirigen a mejorar la excelencia, la visibilidad de las actuaciones, la integración transversal de la perspectiva de género y el fortalecimiento la cooperación institucional y social y del trabajo en red<sup>899</sup>.

---

<sup>899</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Gestión 2016-2019 de la Agencia de Servicios Sociales y Dependencia de Andalucía* aprobado el 5 de diciembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nAWzmg>. [Consulta: 6 de diciembre de 2016].





## **11 Análisis comparativo de ambos liderazgos**



Los estudios del liderazgo abordados a lo largo de los dos capítulos precedentes centrados de manera específica en el liderazgo político que desarrolla Cristina Cifuentes, presidenta de la Comunidad de Madrid por el Partido Popular, y Susana Díaz, presidenta de la Junta de Andalucía por el PSOE resultan altamente interesantes en el campo de la investigación del liderazgo dado que ambas líderes son coincidentes en diversos aspectos de su ejercicio político, siendo uno de los esenciales el hecho de ambas gobiernan en minoría parlamentaria, y han recibido el apoyo de la misma formación política, Ciudadanos, la cual ha otorgado la gobernabilidad a las dos -siendo de distinta ideología política- en una estrategia cuanto menos curiosa, por lo que respecta a la política de acuerdos que este partido está efectuando tanto en el ámbito local y el regional como ahora en el Gobierno de la nación.

El interés por desarrollar esta investigación orientada al estudio de los dos liderazgos ha venido dado -tal y como hemos apuntado en alguna ocasión en el presente trabajo de investigación- por la observación de estas coincidencias y porque, dadas las circunstancias políticas y sociales que en España se han venido produciendo en los últimos años, también se ha observado que los ciudadanos demandan un nuevo liderazgo político que se muestre capaz tanto de afrontar las consecuencias de la crisis actual, como al mismo tiempo que de respuesta a las demandas de los ciudadanos y afronte los cambios sociales, económicos, políticos y culturales que sin solución de continuidad se están operando tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

El liderazgo que en este año y medio de legislatura autonómica están desarrollando Cifuentes y Díaz a través de sus gobiernos regionales se está descubriendo como dos modelos de gobierno que están siendo capaces de desarrollar acciones políticas que dan respuesta a estas demandas y a esta situación actual. Por un lado, son gobiernos que buscan precisamente dar solución a los problemas que sufren los ciudadanos en la crisis actual y, por otro, se están mostrando como una nueva política y unos nuevos liderazgos que apuestan por atender las necesidades formuladas por los ciudadanos y presentan proyectos transformadores de la realidad social y política en sus correspondientes comunidades, apostando por una evolución y un nuevo desarrollo diferente al que hasta el momento se ha venido produciendo en estos últimos años.

Como hemos visto en el presente trabajo, los resultados de las Elecciones Europeas, así como los de las Elecciones Autonómicas y Municipales y posteriormente, los resultados de las Elecciones Generales de diciembre de 2015 y de

junio de 2016, han configurado en la vida política de España un nuevo arco parlamentario en el ámbito local, regional y nacional. Esta situación determinada a través de las urnas mediante el voto de la ciudadanía ha tenido como consecuencia -en mayor o menor medida- la fragmentación de los parlamentos, lo que ha producido un reparto del poder tan diversificado que se estamos asistiendo a una evolución desde un sistema de bipartidismo imperfecto con alternancia en el poder por parte de los dos partidos políticos tradicionales, hacia un nuevo sistema de multipartidismo donde su característica más importante y destacada es que ninguna de las formaciones políticas tiene el poder y la representatividad necesarias, para poder gobernar por sí misma sin ayuda ni apoyo de otras formaciones políticas.

Este hecho, que supone el fin -por el momento- de las mayorías absolutas en nuestro sistema democrático, ha supuesto la inauguración de un nuevo tiempo político en nuestra nación, cuya evolución y consecuencias derivadas de la misma aún resultan difíciles de predecir. Mientras que, por un lado, el comportamiento de los partidos tradicionales está consolidado por su trayectoria histórica en nuestra democracia y por poseer unas estructuras orgánicas y modo de gestionar el poder bastante claras e incluso predecibles hasta el punto de ser esta una de las razones por las cuales los ciudadanos apuestan por nuevas formas de ejercer la política y el liderazgo. Por otro lado, nos encontramos con que la irrupción de los nuevos partidos políticos, sobre todo Ciudadanos y Podemos, con estructuras orgánicas aun por consolidar y una línea de acción política claramente aún por definir, lo que los hace a la vista de la sociedad como una posible alternativa a los partidos políticos tradicionales pero aún no preparados para efectuar dicho relevo y ser ellos los que asuman la responsabilidad total a la hora de gobernar. De hecho la mayoría de los parlamentos locales, regionales o autonómicos están asentados sobre el apoyo de estos nuevos partidos políticos a las formaciones tradicionales en muchos de los gobiernos que han salido de los comicios anteriormente mencionados.

La irrupción de estas nuevas formaciones políticas ha tenido, además, otras consecuencias casi inmediatas como son: cuestionar la estabilidad histórica del sistema político español establecido desde la instauración de la Democracia; ha modificado el reparto de poder e influencia en la toma de decisiones gubernamentales y sobre todo ha hecho resurgir en estos últimos años el cleavage ideológico que divide o fracciona la vida política del país en dos polos ideológicos antagónicos donde se enfrentan “la nueva política” y la “vieja política” amén de cuestionar abiertamente el liderazgo

político desarrollado hasta el momento a través de los partidos políticos tradicionales existentes y de las instituciones públicas.

El debate de la nueva y vieja política ha polarizado el voto del ciudadano y su posicionamiento político, diversificando los votos entre estos dos bloques: la “nueva política”, conformada por los nuevos partidos políticos representados en Ciudadanos y Podemos con sus confluencias, y la “vieja política”, conformada por los partidos tradicionales, Partido Popular y Partidos Socialista, considerados por la mayoría de la sociedad los garantes del sistema político que se constituyó con la instauración de nuestra Democracia. La consecuencia inmediata de esta situación, tal y como hemos apuntado y visto en el presente trabajo, ha sido que los partidos tradicionales han perdido su hegemonía en el control del Parlamento y el Senado y en la mayoría de Gobiernos autonómicos y municipales, y ello les ha obligado indefectiblemente a tener que revisar su forma de hacer y entender la política ya que la nueva situación les exige abrirse al diálogo, al pacto, a la negociación, a la confrontación de ideas, de proyectos y de políticas, con el fin de llegar a acuerdos con estas nuevas formaciones y poder así gobernar en coalición con la mayor estabilidad institucional posible.

La otra consecuencia -entendemos que determinante- de esta nueva situación política, que ha sido ampliamente abordada en el presente trabajo de investigación, es el liderazgo político que hasta el momento se ha ido desarrollando en nuestra sociedad a través de los partidos tradicionales y de las propias instituciones. No cabe duda que la irrupción de estos nuevos partidos políticos, con jóvenes políticos de perfiles profesionales diferentes y bien preparados que poseen una visión de la Democracia y de la sociedad posiblemente mucho más acorde a la realidad en la que nos encontramos, ha hecho que en el marco de la confrontación entre “nueva política” y “vieja política” se llegue a cuestionar abiertamente los liderazgos tanto de los políticos que se encuentran en la primera línea de la política y que se personalizan en los responsables de los grandes partidos tradicionales, PP y PSOE, como también se llega a cuestionar no solo el liderazgo, sino el modo de gestionar lo público e incluso el modo de desarrollar la democracia en el seno de nuestra sociedad y en el seno de los propios partidos políticos.

La crisis política, social, económica y cultural a la que nos hemos enfrentado y en la que actualmente aún estamos inmersos, está demandando un cambio en el modo de hacer y entender la política, que dirige la mirada hacia estas nuevas formaciones, hacia sus políticos y sus modos y formas de entender, vivir, expresar y desarrollar el

ejercicio político, encontrándonos ante una situación en la que la política que ellos mismos están poniendo en marcha actualmente en la vida pública está siendo, en algunos de los casos, una enmienda a la totalidad de nuestro sistema democrático, nuestras instituciones, incluso a algunos de los logros obtenidos a lo largo de las décadas, desde la instauración de nuestro actual sistema político.

Atendiendo a esta situación y a esta corriente de opinión que se ha ido generando en torno a los nuevos partidos y en torno a esta nueva situación política donde los partidos están obligados prácticamente a pactar, dialogar, negociar y consensuar acuerdos, políticas, acciones gubernamentales, leyes y medidas determinadas y determinantes para el futuro de la sociedad, el ciudadano demanda un nuevo líder político, un nuevo liderazgo que si bien en líneas generales lo asimilan a estas formaciones nuevas y a sus integrantes, desde nuestro punto de vista tal planteamiento “lo nuevo es bueno y lo viejo es malo” no es del todo cierto ni tiene por qué ser dogma o verdad absoluta.

El ejemplo lo encontramos -y por ese motivo ha sido objeto de nuestra investigación- en los liderazgos desarrollados por Cristina Cifuentes y Susana Díaz, quienes son mujeres políticas pertenecientes a los dos partidos tradicionales de España, PP y PSOE. Ambas encarnan la “vieja política” en el marco de debate que han establecido los propios partidos políticos nuevos al irrumpir en la vida política de España desde el año 2014, sin embargo, sus acciones políticas, su modo de gestión, y sus formas y maneras de desarrollar, ver, y vivir la política, las está convirtiendo no sólo en el ámbito regional y el nacional sino dentro de su propio partido, en referentes de un nuevo liderazgo.

Para nosotros la distinción entre “nueva política” y “vieja política”, actualmente y dado el comportamiento que también han ido desarrollando los partidos emergentes, Ciudadanos y Podemos con sus confluencias, en este nuevo marco político conformado desde las Elecciones Autonómicas y Municipales no es tal. Con el paso del tiempo se ha evidenciado que los nuevos partidos también se guían en el ejercicio de sus acciones políticas, en la gestión de sus problemas internos, en la forma de negociar y en el modo de hacer política por patrones que no difieren mucho de los desarrollados hasta el momento por los partidos tradicionales a los que se les quiere expulsar del sistema político actual, por lo que aceptar que estas formaciones son paradigma de “nueva política” en estos momentos de nuestra historia contemporánea resulta extremadamente categórico y atrevido por nuestra parte.

Para nosotros la nueva política es realmente la que en estos momentos viene ejercida -y en algunos momentos ya se ha ejercido- por las mujeres, y dentro de este marco, consideramos que por su similitud en sus características coyunturales y en sus particularidades, podemos considerar como nueva política la que viene marcada por el liderazgo desarrollado por Cristina Cifuentes y Susana Díaz. Ambas son miembros activos y relevantes en sus partidos que son tradicionales, en el nuevo marco de confrontación entre lo nuevo y lo viejo, y antagónicos en lo ideológico, lo que hace aun más relevante e interesante estudiar cómo dos políticas de distinto signo son capaces de estar convirtiéndose en posible ejemplo del cambio político en España aunque aún hoy los focos de la opinión pública estén centrados en otros políticos o en la evolución de, sobre todo, los partidos emergentes. Actualmente se puede comprobar cómo el modo de ejercer la acción política, de gestionar y de liderar, en definitiva, ambas políticas ante la actual situación de crisis en la que estamos inmersos es la que está respondiendo de una manera más efectiva a las demandas e inquietudes que en estos momentos solicita y reclama la sociedad, con un liderazgo que se consolida y proyecta con mayor fuerza a medida que va transcurriendo la propia legislatura.

Como hemos podido comprobar en el presente trabajo de investigación, la coyuntura actual en situación de crisis está demandando un líder cuya tipología -atendiendo al marco teórico que sobre el liderazgo se ha expuesto en este estudio- obedezca al de un liderazgo fundamentalmente transformacional, el cual lo estamos encontrando en el ámbito de la política principalmente en el liderazgo desarrollado por las mujeres políticas.

Este tipo de liderazgo, tal y como hemos apuntado a lo largo de estas páginas, viene caracterizado por un comportamiento del líder que siempre busca, entre otras cuestiones, incrementar la conciencia de los seguidores y de la sociedad que lidera apelando a los ideales más altos y valores morales como la libertad, la justicia, la equidad, la paz y el humanismo, de forma que como hemos visto, se muestra como un líder que siempre en su mente está el objetivo de lograr elevar las aspiraciones de los ciudadanos haciéndoles evolucionar desde el individualismo egoísta hacia una visión y actitud de grupo comprometido. Un “nosotros” en el que con conciencia colectiva los ciudadanos y el líder hacen propios -por el bien del futuro de la propia sociedad- la misión y la visión que defiende el líder desde su programa de gobierno y desde su formación política. Un liderazgo que busca no sólo obtener o alcanzar los objetivos particulares de cada individuo sino sobre todo, busca atender las demandas de la

sociedad y buscar alcanzar el bien común por encima del interés particular de cada uno.

Actualmente, la sociedad demanda un ejercicio de la política basado en el diálogo, el respeto al adversario y a la diferencia ideológica, fundamentado en la transparencia en el ejercicio político y la atención al ciudadano para resolver sus problemas y demandas y -entre otras cuestiones y aspectos- busca que el desarrollo del debate político esté bien articulado. Se pide un nuevo tipo de liderazgo basado en las características que presenta principalmente el liderazgo transformacional el cual da respuesta -en líneas generales- a las necesidades y demandas que los ciudadanos tienen, a la vez que se exige líderes que se muestren como individuos relacionales; dialogantes; poseedores de habilidades para gestionar equipos y con capacidad para lograr motivar e implicar a los ciudadanos, involucrándolos en la consecución de unos objetivos comunes y positivos para el conjunto de la sociedad.

El ciudadano está exigiendo ser gobernado por un líder confiable y creíble, comprometido con él, responsable en el ejercicio de gobernar y leal ante la confianza que ha depositado en él a través de la urnas. Un líder que entienda el ejercicio del poder como un servicio a los demás, desarrollado mediante un comportamiento y actitud flexibles, comunicativas, persuasivas y exentas de confrontación, capaz de adaptarse al constante cambio; que tenga inquietud para buscar el desarrollo continuo de la institución/sociedad; con amplitud de miras para lograr metas no meramente cuantitativas; creativo, innovador, tolerante, proactivo, resilente y empático; y que tenga el diálogo como único camino para poder gobernar para todos, buscando el interés general. Un liderazgo que se caracterice desde un punto de vista del control de la gestión en la organización y que busque en todo momento, por el bien de la sociedad y de la democracia, un ejercicio del poder realizado desde la transparencia, lo que implica también vigilar a los miembros de la institución para que estos desarrollen sus obligaciones profesionales de una manera ética, honesta, honrada e implicada con el ciudadano y donde se les exija -de acuerdo al espíritu de servicio al ciudadano- unos estándares altos en el nivel en su rendimiento, con una alta capacidad resolutiva.

Esta descripción de liderazgo la hemos encontrado en el estudio que se ha realizado del liderazgo de Cristina Cifuentes y Susana Díaz lo que nos lleva también a concluir que efectivamente es su modo de liderar y desarrollar su acción política, el tipo de liderazgo que actualmente se hace necesario en nuestra sociedad para hacer frente a la coyuntura en la que nos encontramos inmersos. Sí que consideramos que el



liderazgo político femenino desarrollado por ambas, aun siendo las dos antagónicas en los ideológico, es una alternativa real a la crisis política española hasta el punto de creer en la posibilidad de estar ante dos posibles candidatas a liderar no ya un gobierno regional como hasta este momento sino llegado el momento, liderar el gobierno de la nación.

El líder transformacional viene caracterizado, en un primer momento, por ser un líder que posee -tal y como hemos visto- un ideal de sociedad, de organización, de proyecto político. Habitualmente este ideal, esta visión de la sociedad, es la de una sociedad con futuro, con proyección en su desarrollo donde la suma de los esfuerzos individuales -bien coordinados por el líder al que secundan- conlleva un bien común mayor que es exponencialmente mayor que si el esfuerzo no estuviera interconectado por un espíritu de superación, de mejora, de avance hacia una situación y sociedad mejor.

En los dos casos que hemos expuesto en el presente trabajo de investigación hemos podido comprobar cómo las dos líderes exponen, sobre todo en sus discursos de investidura -verdadera hoja de ruta y declaración de intenciones para todo candidato a liderar un gobierno-, una visión de la realidad social a la que se quieren enfrentar mediante el ejercicio de su gobierno y la política coincidente en el diagnóstico y también similar en la exposición de su visión proyectada hacia el futuro de la sociedad que pretenden lograr hacer realidad desde su acción política.

Así hemos podido comprobar cómo ambas hacen un verdadero ejercicio de examen de conciencia del comportamiento desarrollado hasta el momento por sus respectivos partidos políticos y algunos de sus integrantes cuyas prácticas en la gestión pública no han sido correctas -hasta el punto de ser presuntamente corruptas-. Partiendo de este análisis autocrítico han abogado por presentar una serie de medidas políticas que buscan, por un lado, alcanzar y hacer realidad la visión proyectada que tienen de la sociedad que quiere legar a sus ciudadanos y, por otro, pretenden alcanzar con estas acciones políticas una objetivos donde la atención a las demandas sociales del ciudadano son los auténticos ejes de sus políticas.

En este sentido, Cristina Cifuentes, tal y como hemos visto, atendiendo a un comportamiento que coincide con el liderazgo transformacional habitualmente desarrollado en mayor medida por las mujeres que se encuentran en posición de poder organizacional o político, ha planteado una visión de su Comunidad en la que para ella la Comunidad de Madrid debe ser un territorio construido entre todos los ciudadanos,

en el que se genere empleo y se puedan vivir dignamente, recuperando la ilusión por el presente y el futuro. Una sociedad justa en lo social, que garantice oportunidades para sus ciudadanos, se valore el mérito y el esfuerzo y no se acceda a puestos de poder o determinados por la capacidad económica. Busca alcanzar una sociedad competitiva en lo económico, capaz de obtener el máximo rendimiento de su tejido empresarial, de su atractivo turístico, de su valor ambiental y de la capacidad de sus profesionales en la que además, se defienda la cultura como un valor social, como expresión de libertad y como principal factor de integración. Una sociedad en la que se aplique el principio de tolerancia cero ante la corrupción y en la que prevalece una acción política honrada y honesta, con unos responsables políticos que consideren dicha responsabilidad como una vocación de servicio hacia el ciudadano. Todo ello con una forma de ejercer la política en la que se persiga una mayor eficiencia en el uso de los recursos propios, un equilibrio territorial y social con las mismas oportunidades para todos los ciudadanos, que se caracterice por ser una ciudadanía tolerante, integradora, abierta y no-excluyente en la que se pueda vivir con libertad y seguridad<sup>900</sup>.

Esta visión característica del líder transformacional e incluso del denominado líder visionario también lo podemos encontrar en la exposición que en las mismas circunstancias efectúa Susana Díaz cuando, al presentarse ante el Parlamento Andaluz para solicitar su confianza en el acto de investidura, también plantea ante la cámara su visión transformadora de su territorio abogando por una Comunidad Autónoma a la cual ve como un territorio que hay que construir proyectándolo al futuro con una nueva forma de hacer política más justa, más próspera y más igualitaria en la que se mejoren los datos de empleo mediante la creación de puestos de trabajo de calidad y con el desarrollo y fortalecimiento de una economía fuerte y solidaria, en la que no se deje a ningún individuo ni grupo social discriminado y en la que la educación y la formación de los ciudadanos sea también un elemento a potenciar al depender de ella el futuro del territorio. Tal es la confianza de Susana Díaz en su visión transformadora de la sociedad andaluza que no duda en afirmar en un momento dado que el mejor futuro de Andalucía está por venir y que éste será realidad siempre que se logre un entendimiento total entre los agentes sociales y los ciudadanos basado en el diálogo y sobre todo la unión de todos.

---

<sup>900</sup> Discurso de investidura de Cristina Cifuentes como presidenta de la Comunidad de Madrid pronunciado el 23 de junio de 2015.

Como podemos concluir en este primer aspecto definitorio del liderazgo de ambas políticas, las dos se han mostrado desde el inicio de legislatura como dos líderes esforzadas en responder a las demandas sociales de sus conciudadanos y se han presentado como líderes cuyo éxito en su proyecto dependerá no sólo de sí mismo sino del esfuerzo de todos los ciudadanos. Una visión del liderazgo coincidente con el transformacional más que con el liderazgo contractual que viene a posibilitarnos afirmar que aun siendo las dos de ideologías diferentes, son coincidentes en la manera de analizar y ver la realidad hasta el punto de plantear visiones para sus respectivas sociedades muy similares donde el hecho diferencial de una ideología u otra, conservadora o socialdemócrata, incluso llega a quedar difuminada por momentos en sacrificio de un bien mayor que es el bien común de todos los ciudadanos.

En este sentido observamos cómo en diversos aspectos de su forma de ver el liderazgo, la política y la realidad social ambas manifiestan un posicionamiento también similar ante realidades sociales y políticas que no solo atañen a su ámbito de acción política, el regional, sino que superan esos márgenes y quedan enmarcados en la política nacional, otorgándoles una proyección política notoria que las convierte en líderes regionales pero con un peso específico e importancia en la política nacional y orgánica de sus respectivas formaciones políticas muy destacadas hasta el punto de que las convierten en líderes a considerar ante un futuro que se adivina al menos incierto. En este sentido, hemos podido comprobar también en sendos estudios como las dos desarrollan una visión de la política nacional muy similar, lo que las sitúa en una posición que a los ojos de la opinión pública las observa como posibles candidatas en potencia a gobernar la nación siempre que las condiciones orgánicas en sus respectivos partidos así las posibiliten.

Las dos líderes se muestran como líderes transformacionales que en su pensamiento político son abiertamente constitucionalistas, efectuando en todo momento, siempre que la ocasión lo requiere y se hace recomendable, una defensa de la Constitución y de España rotunda, convencida y sin fisuras que las muestra como líderes responsabilizadas con su país y con un sentido de Estado que va más allá de las meras responsabilidades como líder regional. Esta defensa de la Constitución y del país viene reforzada en ambos casos de manera similar por una llamada a la unión de todos los españoles en una clara alusión a aquellos partidos que desde otras comunidades autónomas pretenden romper la estabilidad institucional del país. Además, ambas se muestran en su línea de pensamiento político muy coincidentes en

otras cuestiones esenciales o al menos muy importantes en España como es el caso del terrorismo, ante el cual no dudan en mostrarse al lado de las víctimas y frente a los terroristas defendiendo abiertamente la legalidad y con ella uso de todos los resortes necesarios para poder hacer frente a este problema que durante años ha sido determinante en la vida política y social de España.

La mirada y el pensamiento político de Cifuentes y Díaz también es coincidente en diversos aspectos políticos como es el caso de su visión sobre Europa y el papel de España y de sus regiones particulares en el conjunto de la sociedad europea. Frente a aquellos que consideran que Europa es un mal mayor para España porque parte de la crisis económica ha venido marcada por las políticas globalizadas allí decididas, ambas políticas muestran un liderazgo transformacional y visionario más allá de lo regional al considerar que para progresar y evolucionar en el conjunto de España tanto nuestro país como las regiones necesitan de una acción coordinada y un buen entendimiento con las instituciones europeas. Las dos defienden mantenerse en Europa hasta el punto de querer las dos, a través de sus políticas de inversión, convertirse en referentes dentro de España y de Europa como centro financiero en el caso de Madrid y como referente tecnológico e inversiones en I+D+i en Andalucía.

Con estos aspectos coincidentes en su pensamiento y retomando la visión expresada por ambas políticas, anteriormente expuesta y estudiada en el presente trabajo de investigación, dicha visión social de ambas viene a reforzada con la exposición de lo que son los ejes centrales de su liderazgo y de su acción política. Para lograr alcanzar unos cambios que lleven a consolidar y hacer realidad esa visión social nueva de ambas comunidades, se hace necesario articular una serie de ejes programáticos y medidas políticas mediante las cuales se establezca la hoja de ruta necesaria para hacer realidad dicha visión transformadora de la sociedad.

En este sentido, y en un contexto político y social como el que hemos descrito en el presente trabajo de investigación a lo largo de sus páginas, hemos concluido que el ciudadano demanda una nueva forma de hacer y entender la política que viene presidida sobre todo por la recuperación de algunos de los derechos que caracterizan el Estado de Bienestar, al tiempo que también exige medidas que controlen la acción de los representantes políticos e institucionales como medidas correctoras ante los numerosos casos de corrupción denunciados e investigados judicialmente. Asimismo, exige unas políticas o un liderazgo que sea más cercano, próximo, honesto, real, con medidas fundamentalmente que generen empleo para terminar con las tasas elevadas

de desempleo y medidas de carácter social combinadas con acciones políticas que se desarrollen en el medio plazo y en el largo plazo, estas últimas convertidas en grandes proyectos que se desarrollan con el objetivo de sentar las bases para un progreso consolidado y estable de la propia sociedad. En este aspecto y aun siendo ambas de ideología distinta, hemos podido comprobar como nos encontramos ante dos políticas cuyos ejes programáticos también son en su esencia similares, comunes y hasta coincidentes.

Si observamos los tres ejes de acción política y liderazgo sobre los que fundamenta su acción de gobierno Susana Díaz, nos encontramos con que la política socialista aboga por unas políticas y unas medidas muy sociales donde vuelve a poner en el centro de su acción política el interés general, el bien común y, sobre todo, coloca en el centro de sus políticas al individuo. Lo hace mediante unos compromisos políticos que quedan fundamentados en torno a la creación de empleo y recuperación de la economía; la transparencia política y regeneración política como respuesta a las demandas formuladas en este sentido de forma clara por parte de la ciudadanía y en tercer lugar, con medidas de carácter netamente social con especial atención a la Sanidad y a la Educación por dos motivos: 1) una especial atención a la Sanidad por las características de la población andaluza, de perfil mayor y dependiente, y 2) especial atención a la Educación en todos sus niveles, por considerar que es en ella donde se configura realmente el futuro de una sociedad.

Si nos detenemos en el estudio de ambos pensamientos y ambas concepciones de su visión social así como sus ejes programáticos, nos encontramos con otra particularidad y es que el estudio de Cristina Cifuentes nos muestra sorprendentemente una similitud con el estudio de la política socialista Susana Díaz. En este sentido, nos encontramos con un tipo de políticas sociales que nos llevan a plantearnos la cuestión de si nos encontramos posiblemente -por parte de la presidenta de la Comunidad de Madrid- ante un giro en las políticas tradicionales del Partido Popular que viran actualmente hacia una política más social y solidaria, atendiendo a las demandas de los ciudadanos como respuesta a ellas, lo que no situaría ante un viraje importante (muy interesante) en la política general del PP -mucho más social- personalizado como prueba piloto en la Comunidad de Madrid bajo el mandato de Cifuentes.

En este sentido y aunque la exposición de ejes programáticos de la popular es mucho más clara y exhaustiva, el análisis de sus medidas o ejes programáticos también nos muestra como la líder madrileña fundamenta su liderazgo transformacional en el

cambio de sus políticas hacia unas políticas de marcado carácter social donde los objetivos principales también son, tal y como hemos podido comprobar en este estudio: la lucha contra el desempleo y la recuperación económica en la región con el objetivo de convertirse en la locomotora del país, así como también considera fundamental adoptar medidas de transparencia y regeneración política como respuesta a los numerosos casos de corrupción que hemos conocido y, finalmente, centra su acción política y de liderazgo en tres objetivos o ejes más: la Educación en todos sus niveles, la Sanidad como elemento a preservar -al coste que sea- a pesar del contexto de crisis en el que aun nos encontramos y políticas sociales e inversiones con las cuales muestra un claro deseo de responder a las demandas de los ciudadanos, sobre todo a los más desfavorecidos y consolidar y proyectar su visión de la futura sociedad madrileña a través de la creación y puesta en marcha de nuevos planes estratégicos, proyectos de larga duración e implantación y la atracción de inversores, con el objetivo de convertir la Comunidad de Madrid en la región más avanzada de la nación.

Para activar estos ejes programáticos y estas líneas de acción política y liderazgo con carácter netamente transformacional, hemos podido comprobar también en esta trabajo de investigación cómo las dos políticas españolas se muestran coincidentes en los criterios políticos por los que se van a regir en el ejercicio de su liderazgo. Unos criterios que también obedecen y responden a la situación actual de crisis política, social, económica y cultural para lo cual y tomando como referencia la exposición de Cristina Cifuentes, ambas rigen el ejercicio de su liderazgo bajo unos criterios determinados como son fundamentalmente: el compromiso con el ciudadano al considerar que el depósito de su confianza en su figura supone un contrato de obligado cumplimiento durante la legislatura cuyo incumplimiento debe conllevar consecuencias; la responsabilidad en el ejercicio de sus responsabilidades políticas y de liderazgo en todos los ámbitos hacia el ciudadano, con sus respectivos equipos de gobierno, con sus partidos políticos; la transparencia en la gestión con el objetivo de mostrar abiertamente cómo se está liderando de una manera comprometida con el ciudadano a quien hay que rendir finalmente cuentas; el diálogo y receptividad permanente con las propuestas que puedan realizar tanto los propios ciudadanos a través de los agentes sociales como a través de las formaciones políticas o de forma particular mediante la democracia participativa y siempre todo ello presidido por la legalidad en la acción de gobierno respetando el marco constitucional y las leyes que la desarrollan ya que es sobre todas ellas sobre las que se establece el marco de

convivencias y libertad de los ciudadanos y, finalmente, mediante la cooperación con el resto de las instituciones desde la lealtad y desde el máximo respeto a cualquiera de los planteamientos ideológicos de otras formaciones políticas.

Todo lo expuesto hasta el momento muestra como tanto Cristina Cifuentes como Susana Díaz se descubren como líderes que encarnan un liderazgo transformacional con una clara visión de la sociedad, la cual quieren lograr hacerla realidad a través de una gestión, una acción política y un pensamiento político que trasciende el ámbito regional y que establece para la consecución de su visión unas políticas programáticas esencialmente similares y fundamentadas, sobre todo, en la atención a las demandas sociales efectuadas por parte de los ciudadanos. Todo ello sin perder de vista el futuro de sus territorios, lo que las obliga a mantener un equilibrio estable y sostenible de crecimiento a pesar del contexto de crisis en el que actualmente nos encontramos.

La manera más objetiva y concluyente de determinar finalmente si nos encontramos ante un liderazgo político femenino que -desarrollado por Cristina Cifuentes y Susana Díaz- es una alternativa real a la crisis política española, y que por tanto puede ser tomado como ejemplo a implantar en otras comunidades o incluso en un futuro en el propio Gobierno de la nación, la encontramos mediante la comprobación de la efectividad de sus políticas y su liderazgo desarrollado durante este primer año de mandato.

De este modo, podemos comprobar cómo, en el caso de Cristina Cifuentes, la Presidenta de la Comunidad de Madrid está desplegando su liderazgo en todos y cada uno de los ejes programáticos adoptando medidas, tomando decisiones e impulsando acciones políticas que desde el corto y medio plazo van hasta el algo plazo con el impulso y puesta en marcha de grandes planes estratégicos y proyectos de inversión y desarrollo. Con las acciones políticas aquí presentadas en este trabajo de investigación se puede comprobar cómo el liderazgo de Cifuentes siempre se encuentra enfocado en la consecución de aquellas demandas que el ciudadano a título personal o a través de colectivos, asociaciones y agrupaciones ha realizado o viene realizando. En este sentido tenemos ejemplos como las medidas sociales que ha adoptado en un corto plazo orientadas a facilitar una vivienda digna a los más desfavorecidos mediante acciones como el parque de viviendas de emergencia social o las ayudas al alquiler para el año 2016. Son dos casos de política social que pretende ayudar al más desfavorecido de igual modo a las ayudas que en aras de mantener el Estado de

Bienestar en la Comunidad de Madrid también renueva anualmente a las familias a través de la ayuda con cheque-guardería o ayudas para la compra de libros o de material. Unas medidas, estas últimas, que vienen reforzadas con una apuesta clara por la Educación en todos y cada uno de sus grados y niveles donde ha impulsado un Observatorio para la Convivencia Escolar contra el acoso en clase, una guía de intervención anti acoso escolar entre otras cuestiones de corto y medio plazo.

El compromiso de Cifuentes también viene caracterizado de forma abierta con el apoyo a grupos y colectivos cuya atención por parte de la administraciones e instituciones eran hasta el momento nulas o más bien escasas, tal es el caso del colectivo LGTB al cual desde el momento en el que tomó posesión de su cargo como responsable de la Comunidad de Madrid ha apoyado en muchas ocasiones, incluso en contra de la opinión o posición de su propio partido, en una clara apertura política demandada por la sociedad y acorde a la evolución de la misma. Sus acciones políticas de carácter o gestión diaria atendiendo a la demanda de los ciudadanos la encontramos también en el apoyo a acciones como la conservación del medio ambiente en la candidatura a Patrimonio Natural de la Humanidad del Hayedo de Montejo o bien en el plan de inclemencias invernales o la ley de patrimonio histórico de la comunidad.

En el caso de Susana Díaz, la gestión a medio y corto plazo atendiendo a las inquietudes y necesidades de los ciudadanos también la encontramos en medidas de carácter social como aquellas que han sido impulsadas para complementar pensiones asistenciales y o contributivas; en sanidad, con el impulso de diversos planes estacionales para reforzar el apoyo a menores con enfermedades graves y sus familias o bien estrategias de atención a los pacientes crónicos de mayor fragilidad social o bien en materia de educación, y al igual que impulsa Cifuentes, políticas educativas en la que se incrementa las ayudas a las becas, Erasmus. La Presidenta de la Junta de Andalucía también desarrolla en este primer año y medio de Legislatura campañas orientadas a concienciar a la sociedad del problema que supone la violencia de género tal y siempre ha desarrollado el Partido Socialista puesto que ésta es una cuestión que forma parte del ADN de la formación socialista y, por lo que respecta al sector público, una de sus medidas más controvertidas adoptadas en estos primeros meses de gestión, merece la pena destacar el acuerdo para recuperar la jornada de 35 horas en empleados públicos.

No obstante lo expuesto, el carácter transformacional del liderazgo analizado en ambos casos nos ayuda a concluir que sendos liderazgos sí que son alternativa a la



crisis política actual vivida en España, y esto es así porque dicho liderazgo de carácter transformacional lo encontramos en la mayoría de las acciones políticas que hasta el momento se han adoptado y que están dirigidas a una transformación social tanto de la Comunidad de Madrid como de la Comunidad Autónoma de Andalucía. En este sentido, en el estudio individualizado del liderazgo de cada una de ellas, se han expuesto las medidas principales de acción política y de liderazgo que atendiendo a los ejes programáticos con los que pretenden hacer realidad la visión que tiene de su sociedad futura en cada uno de sus territorios, van a servir como elementos que conviertan esa visión y misión en una realidad.

Así pues, podemos comprobar cómo ambas líderes, comprometidas con el mandato de la sociedad, la cual ha demandado medidas concretas contra la corrupción y una gestión pública por parte de los representantes políticos mucho más transparente, honesta, honrada y efectiva, han impulsado una serie de medidas y acciones políticas que las sitúan ante el ciudadano como líderes confiables y responsables que cumplen sus promesas aunque estas supongan un elevado nivel de exigencia. En este sentido, las dos políticas aun siendo de distinto signo ideológico han puesto en marcha medidas de regeneración política que aun incipientes persiguen una mejor gestión pública, una participación más activa de la sociedad en la toma de decisiones y la persecución de la corrupción en cualquier cargo público que pueda incurrir en ella.

En el caso de Cristina Cifuentes y también en el de Susana Díaz se ha activa un portal de transparencia donde como hemos recogido en los anteriores capítulos facilita al ciudadano toda la información pública relacionada con la gestión en las instituciones y diferentes administraciones. Asimismo, ambas han adoptado medidas diversas de regeneración política como por ejemplo el código ético de altos cargos o una reforma del Estatuto de Autonomía de Madrid para reducir los cargos públicos y las duplicidades, consolidando una organización mediante la creación de diversos organismos cuyo objetivo es el de preservar el buen hacer de los cargos públicos y en caso de no darse dicho buen hacer y buenas prácticas, ser apartados de la función pública. Además, también han impulsado leyes que facilitan el llamado gobierno abierto y órganos como el consejo de transparencia o bien la creación de un registro de grupos de presión, todo ello con el objetivo principal de dinamizar las relaciones entre ciudadano-político y lograr de este modo, acercar la gestión pública, la administraciones, las instituciones y la propia política al ciudadano con el deseo de

aproximar posiciones y terminar paulatinamente con la desafección y distanciamiento entre la sociedad y la propia clase política.

Como hemos apuntado, uno de los ejes fundamentales en el liderazgo de ambas políticas ha sido y es el desarrollo de las acciones de gobierno dirigidas hacia la paliación del desempleo dado que es uno de los principales problemas no solo en ambos territorios sino en el conjunto del territorio español. La economía es también uno de sus ejes centrales en estos primeros momentos de la gestión de ambas líderes donde han desarrollado un liderazgo en el que han combinado la lucha contra el desempleo con el desarrollo y puesta en marcha de planes estratégicos de diferente naturaleza que pretenden ser complementarios y elementos creadores de puestos de trabajo. De este modo, en Madrid, Cristina Cifuentes ha logrado reunir a todos los agentes sociales, y mediante el dialogo, la negociación y el consenso, se ha llegado a firmar un acuerdo por el empleo así como presentar una hoja de ruta consensuada para atraer inversores al territorio con el fin de impulsar la economía y en definitiva que todo ello revierta en la creación de empleo y en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. En este sentido, por ejemplo, también Susana Díaz sensibilizada con este grave problema que también sufre Andalucía ha desplegado una gran cantidad de medidas y planes estratégicos que van todos ellos dirigidos a activar la economía y a impulsar mediante estrategias energéticas, paquete de medidas contra el desempleo y a favor de la generación de empleo, impulso de las estrategias relacionadas con la investigación y el desarrollo, regulación y mejoras en los trabajadores autónomos o bien estrategias y planes relacionados con el emprendedurismo o el desarrollo del sector industrial.

En ambos casos estudiados, y conscientes del potencial turístico que poseen ambas Comunidades Autónomas, las dos líderes han activado en este primer año y medio de Legislatura diversas medidas y acciones políticas que pretenden dinamizar este sector y sobre todo potenciar la imagen de los territorios y sus principales capitales como atractivos turísticos en los invertir capital extranjero como es el caso del proyecto “Think Madrid” o la estrategia integral de fomento del turismo de interior sostenible de Andalucía Horizonte 2020 así como diversos planes con los que se pretende minimizar la estacionalidad de algunos destinos turísticos para convertirlos en atractivo de forma permanente.

Las dos líderes estudiadas en este trabajo de investigación han presentado como ejes programáticos de sus políticas la Educación y la Sanidad. El estudio que

hemos expuesto en esta investigación nos muestra cómo en el periodo de tiempo que llevan liderando sus gobiernos tanto Cifuentes como Díaz han centrado sus esfuerzos en potenciar de una manera clara ambos sectores ya que las dos -tal y como hemos visto- consideran la Sanidad y la Educación, las políticas sociales, esenciales y determinantes en el ejercicio de su gobierno dada la actual coyuntura sociopolítica.

Así, podemos comprobar cómo una líder y otra dirigen su acción política a la preservación e impulso de la Sanidad y de la Educación con programas, planes, estrategias y medidas que persiguen hacer de estos dos sectores sociales el elemento característico de su liderazgo, mucho más social y cercano a las necesidades del ciudadano que anteriores gobiernos hayan podido desarrollar. La defensa de estas políticas sociales y el compromiso de ambas queda patente en la relación de acción que hemos recogido en los dos estudios individualizados pudiendo reparar como muestra de ejemplo en el plan director para adaptar urgencias y emergencias, la aprobación de una ley de gestión de hospitales para que ésta sea más profesional o bien los planes con la droga, ayudas a través de planes integrales de salud mental, leyes para promocionar una vida saludable entre los más jóvenes, entre otras cuestiones.

El estudio de las dos líderes también constata el compromiso real que existe por parte de ambas en mejorar la calidad de vida de los excluidos o más desfavorecidos socialmente mediante acciones políticas dirigidas a la inclusión social, a la promoción de una vivienda digna, ayudas para el alquiler, planes de ayudas para personas sin hogar con especial atención también a los niños y jóvenes donde también se pueden dar situaciones y riesgo de exclusión. Ambas políticas han presentado, además, medidas específicas para luchar contra la discriminación por razones de sexo y acciones orientadas a paliar la violencia de género, en un claro compromiso por estos sectores de población vulnerables cuya atención en anteriores gobiernos no ha sido todo lo comprometido que cabía esperar.

Finalmente, y aunque hemos centrado nuestro análisis del liderazgo en la acción política desarrollada por las dos políticas durante este primera año y medio de Legislatura, un análisis de la personalidad de ambas desde el punto de vista del liderazgo que sirva para completar estas conclusiones y confirmar que nos encontramos ante un liderazgo femenino que sí puede ser una alternativa a la crisis política española, determina que nos encontramos ante dos mujeres de marcada personalidad, comprometidas con su vocación de servicio a través de su vida pública y

política y que por ello las ha convertido con el paso del tiempo y el bagaje adquirido en dos personalidades políticas relevantes en nuestro país cuyas posiciones en sus gobiernos regionales y dentro de sus propios partidos y en al esfera pública las han convertido en referentes políticos e incluso firmes candidatas a poder convertirse en presidente del Gobierno.

Cuando concluimos este trabajo de investigación la situación política en España tiende a una estabilidad y una calma dentro de un orden y en comparación a los once meses que se han vivido con un bloqueo institucional sin precedentes. No obstante, esta aparente calma en la vida política viene marcada por una actividad frenética en el seno de las cuatros grandes fuerzas políticas -Partido Popular, PSOE, Ciudadanos y Podemos- los cuales encaran el año 2017 con congresos nacionales en cada una de las formaciones donde en el momento de concluir este trabajo aún no se había hecho público los candidatos a presidir los cuatro partidos ni siquiera los posibles candidatos a unas hipotéticas Elecciones Generales que se podrían adelantar en función del devenir de la XII Legislatura. Con ello, queremos expresar que si bien la afirmación aquí expuesta considerando que ambas lideres podrían ser las candidatas a la presidencia del Gobierno en un futuro próximo, aun siendo complicado es posible ya que como una única muestra tenemos el caso de la socialista Susana Díaz quien todo apunta a que en el próximo Congreso Nacional del Partido Socialista podría concurrir para ser Secretaria General, con lo que atendiendo a la lógica de partido del PSOE sería también candidata a la Presidencia del Gobierno. En el caso de la popular Cristina Cifuentes es probable que la afirmación sea más complicada de convertirse en realidad, cuando todo apunta a que repetirá como candidato el actual Presidente del Gobierno, Mariano Rajoy. No obstante, tras el análisis comparativo de ambos liderazgos y su estudio individualizado concluimos confirmando que a la luz de este trabajo de investigación los dos casos aquí estudiados son en la actualidad un ejemplo de liderazgo político femenino que encarna lo que para nosotros es realmente una nueva política quedando demostrado que dicho liderazgo político femenino también es una alternativa a la actual crisis política que vive nuestro país.

## **12 Conclusiones finales**



La investigación aquí presentada ha pretendido constatar cómo el liderazgo político femenino desarrollado por la Presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, y la Presidenta de la Junta de Andalucía, Susana Díaz, son liderazgos que se pueden contemplar como alternativa a la crisis política española. Para fundamentar y analizar esta hipótesis principal de nuestra investigación hemos creído oportuno estructurar nuestro estudio con un trabajo conformado por tres partes claramente diferenciadas.

En una primera parte teórica hemos abordado como marco contextual la Democracia, con el objetivo de conocer las principales corrientes que en torno a este concepto se han ido desarrollando desde el punto de vista sociológico y también, y sobre todo, desde el punto de vista empírico, dado que es en el sistema democrático donde queda incardinado el liderazgo político femenino. Esta primera parte aborda también cuestiones relevantes para comprender el fenómeno del liderazgo femenino de tal modo que se ha abordado además, las cuestiones de género, desigualdad de género, feminismo y sus teorías así como, completa esta parte inicial del trabajo de investigación un tercer capítulo en el que se estudian los límites y barreras que sufre la mujer para acceder a puestos de poder y con ello, abordamos también las cuestiones relativas a la participación de la misma en la vida pública y política de la sociedad.

La segunda parte del trabajo de investigación analiza de manera panorámica el concepto de liderazgo y todas las principales teorías que a lo largo de los años se han ido enunciando en las Ciencias Políticas y Sociales. Un capítulo extenso y profuso que muestra la evolución en la investigación del concepto, además de exponer todas y cada una de las corrientes y enfoques más representativos en torno al mismo. Esta parte central del estudio también aborda en un capítulo breve, pero muy conciso, los elementos constitutivos del objeto de estudio, el liderazgo, incidiendo en los aspectos más destacados de cada uno de sus elementos. Completando esta segunda parte con un tercer capítulo donde se aborda el liderazgo político femenino tanto en sus diversos enfoques, así como diversos aspectos relacionados con las teorías de género, el rol de género y posteriormente, el liderazgo transformacional y transaccional desde el punto de vista de género.

El trabajo de investigación se completa con el estudio de los dos casos de liderazgo político femenino que consideramos son, en estos momentos, ejemplo y paradigma de liderazgo para el cambio en el contexto socio-político en el que actualmente nos encontramos. En este sentido, y tal y como hemos visto a lo largo del

trabajo de investigación, la tercera parte ha sido conformada con dos capítulos individuales en los que se estudió el liderazgo de la Presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, y el liderazgo de la Presidenta de la Junta de Andalucía, Susana Díaz, desde un punto de vista descriptivo exponiendo los datos biográficos más representativos, el pensamiento político esencial de cada una de ellas y, finalmente, las principales acciones políticas que han desarrollado, con el objetivo último de analizar comparativamente sus liderazgos y comprobar si éstos son de carácter transformacional y por ello y por sus particularidades, se muestran como una clara alternativa a la crisis política actual.

Una vez efectuado el trabajo de investigación aquí resumidamente expuesto hemos concluido lo siguiente:

1.- El significado del concepto de Democracia queda asociado en su definición moderna a la realidad político-social que viene caracterizada, principalmente, por la igualdad entre individuos y por la participación de éstos en la vida política del país sin ningún tipo de restricción o discriminación por sexo, raza, creencia religiosa, estatus social, experiencia política, capacidad intelectual y/o formación profesional. Es lo que denominamos, desde el siglo XVIII, democracia moderna o contemporánea, la cual queda fundamentada en el sufragio universal, y en la igualdad y la libertad entre y de los individuos, recibiendo el nombre de democracia representativa.

2.- La Democracia y la gestión del poder dentro del sistema democrático ha sido estudiado desde las ciencias sociales a través de muy diversos enfoques, agrupándose principalmente en tres marcos teóricos fundamentales: las teorías sociológicas, las teorías económicas y las teorías filosóficas. Todas ellas han aportado a la ciencia y al estudio de la Democracia y el poder significativos puntos de vista entre los que destacan los siguientes: el estudio de las élites que han desarrollado en el marco de las teorías sociológicas investigadores como Gaetano, Pareto y Michels, los cuales fueron los que acuñaron el concepto de élite y lo estudiaron desde el análisis del comportamiento de los grupos de poder (élite política) dentro de la democracia y su gestión del poder sobre la masa. Asimismo, en el estudio de las élites destacan otros autores como Weber y Schumpeter, mientras que el primero posee estudios científicos profundos en los que reflexiona sobre el poder, la dominación de la masa y el político como profesional así como el papel de la burocracia en el propio sistema democrático



y en los partidos políticos, estos últimos son tratados y vistos por Weber como empresas que funcionan como tales; Schumpeter por su parte, aporta al estudio de las élites una visión democrática de la distribución del poder y sobre todo, del acceso del ciudadano al mismo, de tal modo que construye una teoría elitista con una clara dimensión normativa. Esta teoría considera el método democrático como el sistema institucional para llegar a las decisiones políticas en que los ciudadanos adquieren el poder de decidir por medio de una lucha competitiva por el voto del pueblo, presentando una visión más realista de la democracia en la que se establece una competencia por el liderazgo; aboga por la libertad individual en un sistema democrático; establece un criterio de distinción entre los Gobiernos democráticos y los que no lo son; destaca las ventajas de un sistema competitivo democrático como el que defiende y, sobre todo, reconoce el poder democrático del electorado quien es el que tiene la función de crear un Gobierno y también la de cambiarlo por otro mediante las elecciones. El estudio de las élites también ha evolucionado hacia nuevas teorías que actualmente, se dan en nuestras democracias como es el estudio del pluralismo. Desde este enfoque, no solamente existe una élite cuya competencia en el sistema democrático es exclusivamente por el poder y cuyos individuos terminan por acceder al mismo en un sistema perverso hereditario sin opción a que ciudadanos de otros estratos sociales puedan acceder a él, sino que existen diversos grupos de élites cuyo poder lo desarrollan influyendo en los gobernantes, bien mediante el propio reparto de poder en competición dentro del marco de unas elecciones, o bien ejercen su influencia y poder mediante actuando como lo que hoy entendemos como grupos de poder, grupos de interés, movimientos sociales. En cuanto a las teorías económicas expuestas por Arrow, Anthony Downs y Tullock, explican en el marco de la Democracia la acción colectiva del grupo desde la toma de decisiones individual. Un planteamiento que parte de la idea de que el individuo toma una decisión o elección buscando el bien personal para alcanzar su propio interés, lo que le empuja a participar en la política para satisfacer sus preferencias y obtener la provisión de bienes públicos que mejor cumpla con sus propias expectativas. La suma de las decisiones individuales conformará el bien común del grupo que habitualmente tenderá a maximizar las preferencias de la mayoría de los individuos. Estos en el momento deben elegir una preferencia, una acción de gobierno determinada o incluso, un programa electoral efectúan su elección de una manera coherente atendiendo a sus preferencias, las cuales se conforman atendiendo a una serie de aspectos de su naturaleza que pueden ir desde

su cultura y formación profesional pasando por su ideología, su cultura política o su compromiso social entre otros aspectos. En estas teorías se considera que los individuos son capaces de ordenar sus preferencias de un modo coherente y que el proceso de formación de las mismas es exógeno al modelo, con lo que no importa cual ha sido el proceso por el que un determinado individuos puede llegar a preferir una opción y no otra, de este modo, el proceso político tendrá como fin la maximización de las preferencias individuales. Dado que los distintos individuos sostienen diferentes posiciones sobre cómo deberían orientarse las políticas públicas, una de las funciones de las instituciones democráticas será seleccionar unas reglas que ayuden a la toma de decisiones y que permitan agregar las preferencias de los ciudadanos en una elección pública entre diferentes alternativas.

3.- Junto al ámbito normativo que aborda el análisis y el estudio de la Democracia ideal, en las Ciencias Políticas y Sociales, también existe un ámbito empírico orientado a estudiar el sistema democrático desde el punto de vista de la “Democracia real”. Son múltiples los autores que han estudiado la Democracia desde este punto de vista pero no cabe duda que los dos investigadores más representativos son Robert Dahl y Arend Lijphart. En el caso de Robert Dahl, este investigador formula un nuevo concepto de democracia para definir la “democracia real” denominándola “poliarquía”, la cual define la democracia representativa, caracterizada porque en ella se gobierna para muchos (para la mayoría) pero no habitualmente para el todo, puesto que no todos están completamente de acuerdo con las decisiones que se puedan adoptar. Con el concepto de “poliarquía” es con el que Dahl define la democracia moderna considerándola como un sistema político donde actualiza el proceso democrático ideal, adaptándolo a la realidad político-social contemporánea en la cual confluyen tanto las teorías normativas como los análisis empíricos. Para Dahl la “poliarquía moderna” se da cuando se cumplen y existen los siguientes criterios: 1) libertad de asociación; 2) libertad de expresión; 3) derecho a voto; 4) derecho a elegir cargos públicos; 5) derecho de los líderes a competir por el voto de los ciudadanos; 6) elecciones libres e imparciales; 7) libertad de información y pluralismo y, finalmente 8) existencia de instituciones cuyas políticas son dependientes del voto así como existencia de otras formas de expresión de las preferencias de los ciudadanos. Y para que estos criterios se puedan cumplir se hace necesario la existencia de cargos públicos electos; elecciones libres que sean imparciales y regulares; existencia de

libertad de expresión; posibilidad de acceder a fuentes alternativas de información; una autonomía de las asociaciones y finalmente, que la ciudadanía sea inclusiva. Por lo que respecta a Arend Lijphart esta autor establece la primera tipología científica sobre la Democracia mediante el estudio de una serie de países en los que analiza su sistema político y el grado de cumplimiento o no de las particularidades que definen la Democracia en su ámbito real, llegando a la conclusión de que existen tres tipos fundamentales: la democracia mayoritaria, la democracia de consenso y finalmente, la democracia mixta entre la que se encuentra la democracia española. Además de los estudios de Dahl y Lijphart, actualmente existen diversos estudios contemporáneos que analizan la democracia real y cuyos referentes son los trabajos realizados por Gastil y el Freedom House así como los informes Democracy Index, desarrollado por la Unidad de Inteligencia del periódico *The Economist*, y el que elabora Transparency Internacional, cuyo análisis de la democracia en los Estados se realiza abordando y evaluando las diferentes facetas de la corrupción que se pueden dar tanto en el interior de dichos países como en las relaciones económicas, comerciales y políticas internacionales.

4.- A pesar que la Democracia moderna viene caracterizada, principalmente, por la igualdad entre individuos y por la participación de éstos en la vida política del país sin ningún tipo de restricción o discriminación por sexo, raza, creencia religiosa, estatus social, experiencia política, capacidad intelectual y/o formación profesional, la realidad nos muestra que la igualdad entre hombres y mujeres no es tal, ni a la hora de ejercer el voto ni a la hora de tener iguales derechos entre individuos. Una desigualdad que se gesta en el momento del surgimiento de la democracia moderna, cuando al formular sus postulados se decide conceder al varón la posibilidad de desarrollar cualquier actividad pública, mientras que la mujer era relegada al ámbito privado, sin posibilidad de ejercer actividad pública alguna. Este paradigma prevalece en la sociedad del momento gestacional de la democracia moderna, llegando casi hasta nuestro días las reminiscencias y la esencia del patriarcado. Éste último, el patriarcado se caracteriza porque en él, esencialmente, la mujer tiene como función principal la crianza de la familia en un ámbito privado sin posibilidad de desarrollo personal y profesional así como en otras esferas públicas, mientras que el hombre posee todos los privilegios y derechos desde el punto de vista personal, profesional, político y público. Con los años, afortunadamente, la acción decidida de los movimientos feministas y de

los grupos de presión e influencia constituidos principalmente por mujeres han logrado que la desigualdad, y esa diferencia entre ámbito privado y público asimilados a la mujer y al hombre, se haya reducido cada vez más, logrando como uno de los primeros hitos relevantes la incorporación de la mujer a la vida profesional y pública y la conquista del derecho a voto de la mujer en las mismas condiciones que el varón, logrando así que de una manera efectiva la elección de los representantes políticos se realice en igualdad de condiciones de la población y sin discriminación alguna, lo que supone como consecuencia poder alcanzar una democracia más plena.

5.- No obstante, y a pesar de los avances que han logrado los movimientos feministas en la consecución de derechos para las mujeres, aún hoy, la mujer debe hacer frente a una serie de barreras que impiden de algún modo que pueda acceder en igualdad de condiciones a posiciones de poder que hasta el momento están siendo ocupadas por hombres. Una situación limitante que se da en el acceso al poder por parte de la mujer tanto en organizaciones empresariales, culturales, sociales, económicas, deportivas y también en el ámbito político. En sentido, el objetivo que aun hay que alcanzar, y por el cual hay que luchar tanto los propios hombres como las mujeres, es el acceso de estas últimas a dichas posiciones de poder con total normalidad, puesto que dicho acceso enriquece sobre manera la sociedad al lograr con ello que se complementen dos visiones del mundo que son afines y que unidas son exponencialmente más potentes que vistas de forma individual. La visión del mundo del hombre y la visión del mundo de la mujer son visiones complementarias cuya confluencia en organizaciones políticas, económicas, deportivas, culturales y/o sociales aportan un mayor beneficio que si las mismas están regidas sola y exclusivamente por una de las dos visiones, por eso es preciso seguir apostando por alcanzar la paridad en estos ámbitos profesionales y públicos, ya que lograrlo supone también alcanzar la plenitud social.

6.- En atención a estos límites y barreras a los que hay que hacer frente por parte del colectivos de las mujeres, actualmente aun siguen vigentes el techo de cristal, el laberinto de cristal, el precipicio de cristal o *glass cliff*, la escalera de cristal, el techo de cemento y, sobre todo, prevalece el sistema de cooptación. Éste último, el sistema de cooptación, se caracteriza porque el individuo solo puede acceder al poder o a puestos de responsabilidad no solamente atendiendo a los méritos adquiridos a través del desarrollo intelectual y profesional sino que hoy en día aun se requiere para

determinados puestos de poder la recomendación oportuna y el contraste oportuno en fuentes formales e informales para decidir si un puesto de poder es concedido o no, en este caso a una mujer aunque también sucede con los varones. El sistema de cooptación es muy dado en el sistema político como así lo demuestra que, actualmente, la mayoría de los partidos políticos, al menos los considerados emergentes, estén abogando junto al PSOE por terminar con este tipo de límites y barreras y establecer un acceso al poder mediante una mayor democracia participativa en la que los militantes o miembros del partido político o simpatizantes puedan decidir libre y abiertamente qué y quién les representa. Ante los límites y barreras a los que debe hacer frente sobre todo el colectivo de la mujer para alcanzar puestos de poder en organizaciones profesionales y de otras naturalezas, se constata a lo largo del trabajo de investigación que se han puesto en marcha medidas correctoras en el sistema político y en el sistema organizacional no solo con las iniciativas de democracia interna en las organizaciones -sobre todo las políticas- sino que se constata la elaboración de leyes con las que se ha regulado e incentivado la presencia de la mujer en puestos relevantes. Con estas medidas se está corrigiendo de forma paulatina esta anomalía heredada del sistema político desde el siglo XVIII el cual, no nos cabe duda que es un menoscabo para la propia mujer y para el bien común e interés general de la sociedad. En este sentido, en España , en el año 2007, se aprobó la Ley de Igualdad que no solo afecta a la representación y participación de la mujer en el ámbito político sino que también regula la presencia de la mujer en los Consejos de Administración de empresas con un volumen de negocio determinado o regula la presencia de la mujer en diversos órganos de la Administración Pública con el objetivo, como apuntamos, de lograr subsanar la anomalía ya expuesta de desigualdad entre hombres y mujeres.

7.- Al hilo de lo expuesto en torno a la igualdad entre hombres y mujeres, la tendencia que se ha visto desde la aprobación de esta Ley de Igualdad en España es que poco a poco en nuestro país la presencia de la mujer en puestos de poder relevantes, tanto en el ámbito político como en el organizacional, es creciente. Así lo han demostrado de manera sucesiva los resultados alcanzados en las Elecciones Europeas y sobre todo, en los resultados obtenidos en las Elecciones Autonómicas y Municipales y las Generales de 2015 y 2016 . En estas dos últimas, se ha logrado alcanzar, en el caso del Congreso de los Diputados, la cifra más alta de mujeres electas en la Democracia española, llegando casi a la paridad establecida en el 40% de presencia femenina; mientras que,

en el caso del Senado, supuso algo más de 40% de parlamentarias superando, de este modo, el mínimo exigido por esta Ley. Un incremento de mujeres en las Cortes Generales que se ha producido principalmente por un mayor número de candidaturas encabezadas por mujeres en el PSOE y también porque las fuerzas progresistas - principalmente PSOE, Podemos, Unidad Popular-IU y las confluencias y coaliciones de izquierdas- han concurrido -atendiendo a la Ley de Igualdad- a las Elecciones Generales mediante listas electorales “cremallera” lo que implica alternar los candidatos según el género. Asimismo, los datos facilitados por el INE en torno a la presencia de la mujer en puestos relevantes de poder en la Administración Pública también se ha visto incrementado como queda recogido en los estudios estadísticos del año 2015. Si nos queremos fijar, además, en los datos que ofrece la Unión Interparlamentaria, este órgano también destaca el avance progresivo de la presencia de la mujer en el poder, si bien esta institución supranacional considera que aún queda mucho camino por recorrer en la conquista de la igualdad del hombre y la mujer no solo en los países de Occidente sino también en otros países que están en vías de desarrollo o subdesarrollados.

8.- Como consecuencia de lo expuesto en el anterior punto, constatamos también que en España se ha vivido un avance importante en la conquista de los derechos de la mujer pero sobre todo, en estos últimos comicios autonómicos y municipales se ha vivido un avance notable de la presencia de la mujer en puestos de gobierno, ya que en algunas de las principales ciudades de nuestro país son las mujeres quienes están actualmente liderando la política. Ejemplos de esta afirmación los encontramos en Andalucía donde gobierna Susana Díaz al frente de la Junta de Andalucía; también hay que considerar a Cristina Cifuentes que lidera el gobierno de la Comunidad de Madrid; en la ciudad de Barcelona se encuentra Ada Colau gobernando desde la alcaldía de la capital catalana; además encontramos a Manuela Carmena en Madrid al frente del Ayuntamiento de la Villa o bien otros ejemplos de mujeres que han irrumpido en la política local, autonómica y nacional con puestos de poder relevantes puede ser el caso de Mónica Oltra por Compromís que en la Generalitat Valenciana liderada por el socialista Ximo Puig donde Oltra es la vicepresidenta y portavoz del gobierno valenciano con una proyección nacional notable; Inés Arrimadas que en Cataluña ejerce la oposición por la formación de Ciudadanos y que también cuenta con una notable visibilidad nacional; Ana Pastor como Presidenta del Congreso de los

Diputados, a cuya responsabilidad ha accedido tras una dilatada trayectoria en política dentro del Partido Popular desempeñando múltiples y variadas responsabilidades; o, ya en el Gobierno de la nación, Soraya Sáenz de Santamaría quien sigue poseyendo una gran cuota de poder gubernamental y orgánico como Vicepresidenta. Nombres propios de mujeres que se descubren en la actualidad como líderes en potencia dentro del ámbito de la política cuya proyección, más allá de los cargos actuales, aun no la conocemos pero que actualmente son protagonistas en nuestra vida política destacando por su liderazgo, su gestión y su modo de hacer política, al tiempo que son -en nuestra opinión- punta de lanza para un mayor avance de la mujer en la conquista de sus derechos y sobre todo, referencia y ejemplo para otras mujeres a la hora de apostar por una mayor participación activa de la mujer en la vida pública del país y en lo político en nuestra Democracia.

9.- La presencia de mujeres, como las citadas anteriormente, en la vida política del país ha suscitado creciente interés por conocer cómo desempeñan sus responsabilidades estas mujeres al frente de sus respectivos gabinetes gubernamentales, sean del ámbito que sean: local, autonómico o en el ámbito nacional. El ejercicio del poder político que están desarrollando las mujeres en estos momentos de la historia se está descubriendo como un modo de hacer política que puede convertirse en la alternativa hasta lo que en estos momentos se ha considera como liderazgo político. Los resultados electorales que se han producido recientemente en las elecciones locales, autonómicas y nacionales han puesto de relieve el inicio de un nuevo tiempo que, aun no sabiendo en realidad el alcance que van a tener los cambios que se están produciendo en el sistema político y en la vida política del país, no es menos cierto que han planteado una evolución de la política donde el protagonismo de la mujer como líder político es, desde nuestro punto de vista, parte de la solución al problema de crisis política española en la que nos encontramos inmersos. Los once meses de bloqueo político al que hemos asistido en España con una breve y prácticamente inhábil XI Legislatura; un proceso negociador que no ha llegado a buen fin; la convocatoria de dos Elecciones Generales; la celebración de dos sesiones de investidura fallidas y más de trescientos días de bloqueo institucional sin precedentes ha mostrado además que nos encontramos en este momento de nuestra historia contemporánea en una crisis no solo del sistema político actual sino también y sobre todo una crisis de liderazgo político donde frente a los partidos que encarnan la vieja

política se presentan como alternativa los partidos emergentes que encarnan la llamada nueva política. Una confrontación que no es nueva pero que, recuperada en la actualidad, ha servido para cuestionar el liderazgo actualmente desarrollado por los políticos que pertenecen principalmente a los partidos tradicionales, en beneficio del liderazgo que se ha arrogado las nuevas corrientes políticas.

10.- En este sentido, es verdad que nos encontramos ante una situación política nueva en nuestro país donde los resultados electorales y la situación de crisis sociopolítica ha mostrado que se requiere una nueva manera de hacer y entender la política, sobre todo dirigida a atender las demandas de los ciudadanos y a responder ante la crisis con medidas que no solo sean positivas para el conjunto de la nación desde un punto de vista supranacional sino que sean positivas para todos y cada unos de los ciudadanos. Ante esta nueva situación, se ha constatado -por el comportamiento de los principales líderes políticos que representan a las formaciones políticas de PP, PSOE, Podemos y Ciudadanos- que tras los once meses de negociaciones con dos Elecciones Generales celebradas y la obtención de resultados electorales similares, los cuatro líderes están amortizados en sus respectivas formaciones políticas y para la propia vida política aunque y a excepción del dimitido Secretario General del PSOE, Pedro Sánchez, los tres aun siguen activos en lo político a pesar de que son cuestionados como líderes. Mientras se ha desarrollado el proceso de negociación postelectoral, los cuatro se mostraron como líderes políticos que antepusieron prácticamente el interés por el poder frente a los intereses de los ciudadanos, en un comportamiento que llegó a estar censurado abiertamente por la sociedad como así lo demuestran los sucesivos barómetros de opinión realizados por el Centro de Investigaciones Científicas. Estas actitudes y comportamiento demostrados por los líderes en el transcurso de estos dos procesos solo se modificaron en sus posiciones polarizadas, cuando la posibilidad de celebrar unas terceras elecciones generales comenzó a tomar impulso. Dicha posible situación se evitó a un coste político muy elevado al generarse una crisis institucional en el seno del Partido Socialista de dimensiones que aun hoy no alcanzamos a calibrar pero que, finalmente tuvo como resultado el inicio de la XII Legislatura. Un nuevo periodo político caracterizado por tener un gobierno en minoría, obligado a desarrollar una nueva forma de hacer política más dialogante, negociadora y esencialmente de consenso y acuerdos lo que obliga a tener que evolucionar hacia un liderazgo mucho



más abierto, cercano, participativo y vinculado y conectado con la sociedad cuyo comportamiento ha sido de desafección con respecto a la clase política .

11.- Actualmente, se ha constatado que el ciudadano exige ser gobernado por un líder confiable y creíble, comprometido con él, responsable en el ejercicio de gobernar y leal ante la confianza que ha depositado en él a través de las urnas. Un líder que entienda el ejercicio del poder como un servicio a los demás, desarrollado mediante un comportamiento y actitud flexibles, comunicativas, persuasivas y exentas de confrontación, capaz de adaptarse al constante cambio. Un líder que tenga inquietud para buscar el desarrollo continuo de la institución/sociedad; con amplitud de miras para lograr metas no meramente cuantitativas; creativo, innovador, tolerante, proactivo, resiliente y empático; y que tenga el diálogo como único camino para poder gobernar para todos, buscando el interés general. Un liderazgo que se caracterice desde un punto de vista del control de la gestión en la organización y que busque en todo momento, por el bien de la sociedad y de la democracia, un ejercicio del poder realizado desde la transparencia, lo que implica también vigilar a los miembros de la institución para que estos desarrollen sus obligaciones profesionales de una manera ética, honesta, honrada e implicada con el ciudadano y donde se les exija -de acuerdo al espíritu de servicio al ciudadano- unos estándares altos en el nivel en su rendimiento, con una alta capacidad resolutive. En definitiva, un líder político al que a través de su acción de gobierno también se le solicita que sea capaz de potenciar el bienestar físico y psicológico de la organización y de sus miembros (institución/ciudadanía); con una visión del poder sinérgica en la que se comparte el poder con los demás para lograr los objetivos; potencie la participación; y posea una alta capacidad analítica para tomar decisiones y resolver conflictos teniendo en cuenta las peculiaridades del grupo y siempre buscando el consenso para una solución “*win to win*” en la que todos ganen y ningún miembro u organización con la que negocie tenga que perder.

12.- La investigación aquí desarrollada nos ha llevado a estudiar el liderazgo en profundidad, analizando la evolución del concepto de liderazgo desde su prácticamente creación hasta nuestros días. Este estudio nos ha llevado a la conclusión de entender que al estudiar el liderazgo nos estamos refiriendo a un concepto que es volátil, en el sentido de que resulta difícil establecer una definición del mismo que

pueda ser definitiva en el campo de las Ciencias Políticas y Sociales. De ahí, que el estudio presente una amplia exposición de teorías y definiciones que, a través de sus creadores, se ha pretendido acotar las características y particularidades de este fenómeno social el cual -como todo fenómeno social- evoluciona conforme lo hace el ser humano y, con él, la propia sociedad. Así hemos podido comprobar como el estudio del liderazgo ya se ha efectuado desde los pensadores clásicos como Aristóteles o Platón y, más próximo a nuestro tiempo, Maquiavelo o Weber y Carlyle, en lo que hemos dado en llamar enfoque clásico del liderazgo. En este se ha dibujado al líder como aquel que, por poseer unas características personales, intelectuales y sociales determinadas además de una formación más específicas (sobre todo en los autores más modernos dentro de este enfoque), es considerado por sus seguidores, por la masa o por la sociedad como un individuo al que seguir. Platón y los clásicos consideran al líder como aquel que vela porque los individuos tiendan en sus vidas al cultivo de las virtudes y trazan un líder que lo es por su sabiduría, sus conocimientos, su compromiso con el bien común y el interés general. Un líder que es filósofo y que, con su sabiduría, ilumina el devenir de la sociedad. Maquiavelo expone un político que es contrario al planteamiento de Platón donde la virtud para él es el poder por el poder, el cual hay que conservar al coste que sea y será utilizado para someter a la masa en beneficio del propio líder. Maquiavelo nos presenta un líder que solo busca el progreso personal y la acumulación de riquezas, importándole poco impartir justicia por el bien de la sociedad. Finalmente, Weber y Carlyle presentan un líder fundamentado en su personalidad, esto es, las características especiales y casi mágicas que le atribuyen los ciudadanos son las razones por las que el líder termina por serlo y gobernando, por ello, la sociedad. Es un líder basado en las características extraordinarias del individuo, de tal modo que se puede incluso afirmar que el líder, en este caso concreto, nace y no se hace. Una visión que es la antesala a las teorías que, con posterioridad, se crearían en torno al liderazgo caracterizado por los rasgos personales.

13.- Frente a la visión del líder analizado desde la personalidad del individuo, la evolución en el estudio del concepto nos ha mostrado que un líder no solo es un individuo que posee una serie de características concretas que por ser extraordinarias lo hacen diferente al resto de la sociedad y lo destacan como apto para gobernar, sino que el liderazgo es una cuestión relacional en el que se establece una serie de

decisiones de acuerdo a las demandas de los seguidores y de acuerdo a los intereses del propio líder. El llamado liderazgo conductual no busca, como en el anterior enfoque, determinar un catálogo de características particulares a través de las cuales se define al líder sino que centra el análisis en las conductas y los comportamientos de éste a la hora de ejercer su poder y desarrollar su liderazgo en el grupo. De este modo, se analiza, a través de esta nueva corriente de investigación, el impacto que el comportamiento del líder puede tener en los propios seguidores, produciéndose además con ello una evolución en el estudio del fenómeno ya que se evoluciona de unos estudios centrados en el líder a unas investigaciones donde ya se tiene en cuenta a los seguidores y las relaciones que se establecen entre el líder y los miembros del grupo. Los investigadores y estudios más representativos de este enfoque son los autores Lewin, Lippitt y White que estudiaron tres tipos de liderazgo caracterizado en autocrático, democrático y laissez-faire; la Universidad Ohio donde se estudió el liderazgo de consideración y el liderazgo de iniciación de la estructura; la Universidad de Michigan con el análisis de las dimensiones del liderazgo desde la orientación de las tareas y de las relaciones personales; el modelo del liderazgo participativo de Likert; la Teoría X e Y de McGregor y finalmente, el estudio de la Red de Gestión desarrollado por los investigadores Blake y Mouton fue en líneas generales el reconocimiento de la existencia de dos dimensiones presentes en la conducta de un líder que ordenan el liderazgo en dos categorías: el liderazgo que centra su acción en el cumplimiento de los objetivos y que es denominado liderazgo *“orientado al cumplimiento de las tareas”* y el liderazgo que centra su acción en lograr unas óptimas relaciones personales con los miembros del grupo, llamado liderazgo *“orientado a las relaciones personales”*.

14.- La evolución de los estudios desarrollados desde las Ciencias Sociales y Políticas en torno al liderazgo han avanzado en el tiempo hasta el punto de superar los planteamientos del liderazgo conductual. Esto ha permitido conformar nuevas teorías que, como hemos constatado, conforman un nuevo enfoque del liderazgo donde las investigaciones se han centrado en la situación coyuntural en la que se desarrolla el liderazgo, por encima de las características del propio líder e incluso superando el enfoque conductual. Este enfoque situacional -estudiado principalmente por Tannenbaum y Schmidt, Fielder, Hersey y Blanchard, Evans y House, Vromm y Yetton, Stinson y Johnson, Kerr y Jermier, Wofford, Fielder y

García Vecchio y Yukl- es en términos generales, aquel modelo de liderazgo que se encuentra focalizado en la idea de que si el carácter no hace al líder, tal vez el contexto lo haga. Si los líderes no son esas personas que presentan unas características concretas y determinadas, entonces tal vez son sencillamente aquellos que están en el lugar adecuado en el momento preciso. Los investigadores consideran en este enfoque del liderazgo que es la situación la que modera el significado y carácter del liderazgo, lo que les ha llevado a analizar el líder en función de la selección de variables de situación que orientan el estilo de éste, más apropiado y acorde al contexto en el que se ve inmerso el líder. Los individuos con diferentes perfiles personales pueden comportarse como líderes en función de los límites específicos y posibilidades que se dan en una situación particular. Por ello, las investigaciones orientadas en este enfoque se han centrado en el análisis de aquellas variables situacionales que intervienen atenuando o amplificando los rasgos personales del líder o sus conductas, con el objeto de determinar qué rasgos o conductas resultan apropiados para una situación o contexto organizativo.

15.- Todos los enfoques desarrollados hasta mediados de los años 80 del siglo XX han servido como fundamento para los actuales enfoques de liderazgo que han analizado el fenómeno en la sociedad actual, y cuya formulación del concepto de liderazgo termina por aglutinar los estudios precedentes, mostrándose como un concepto que en primer lugar está muy madurado en su estudio y análisis y en segundo lugar, presenta una definición mucho más actual y asimilada a lo que por hoy entendemos por líder y por liderazgo. De este modo, el estudio realizado nos ha enseñado que, en la actualidad, el liderazgo que se encuentra en mayor medida desarrollado en las organizaciones sociales, económicas, culturales y también en las políticas, es un liderazgo que se desarrolla en un continuo que va desde una posición transaccional a una posición transformacional, siendo éste último el que actualmente se erige como paradigma del liderazgo contemporáneo. A partir de los años 80 son diversos los autores que estudian el líder y el liderazgo desde este enfoque del nuevo “líder carismático”, el líder transaccional y el líder transformacional teniendo como referentes a Dansereau, Graen y Haga y Hollander; House y Howell así como Conger y Kanungo con una nueva reformulación del estudio sobre el liderazgo realizado en su momento por Max Weber; y finalmente, Burns, Bass así como Kouzes y Posner que profundizaron en el estudio del enfoque del liderazgo transformacional.

16.- Hasta este momento, los estudios que efectuados bajo el enfoque transaccional han servido para analizar un liderazgo que se explica desde la relación contractual creada entre el líder y el seguidor, en la que se produce un intercambio donde ambos buscan obtener el beneficio individual, sin importar una mejora superior en la organización. En este enfoque, el líder facilita al seguidor el desarrollo de sus obligaciones porque es beneficioso para sus intereses, mientras que los seguidores obedecen y cumplen con lo acordado con el líder porque así obtienen ventajas de carácter económico, político o emocional. Se trataba de un intercambio en el que el compromiso existente entre las partes, sólo busca el beneficio personal. Por su parte, el liderazgo carismático nos muestra en su reinterpretación de la teoría expuesta en su momento por Weber que un líder de esta naturaleza no depende tanto de la posesión de cualidades extraordinarias como del aprendizaje de una serie de conductas y la adquisición de una serie de habilidades y particularidades que lo convierten en líder. Los estudios desarrollados bajo el enfoque del liderazgo carismático nos descubren que un individuo que desafía el *statu quo*, busca nuevos enfoques a los problemas, estimula a los seguidores para adquirir un profundo sentido de compromiso e intenta alcanzar lo inalcanzable, es un líder que termina convirtiéndose en el origen de las grandes transformaciones dentro de las organizaciones y las sociedad. La acción de este tipo de líder causa unos efectos en los seguidores y en la organización, al lograr transformar las necesidades, los valores, las preferencias y las aspiraciones de sus integrantes, lo que hace que éstos pasen de buscar el beneficio personal -como así ocurre en el enfoque transaccional del liderazgo- a alcanzar el beneficio colectivo, comprometiéndose con la misión y la visión de la organización, la cual es defendida e impulsada por el líder. Esta reformulación del liderazgo carismático y el análisis del liderazgo transaccional nos abocan al que, como hemos afirmado, es el liderazgo contemporáneo necesario para hacer frente al contexto político social en el que nos encontramos: el liderazgo transformacional.

17.- El liderazgo transformacional se caracteriza -precisamente- con el líder que actualmente demanda la sociedad y, en concreto, demanda, como hemos visto en ítems anteriores, nuestra nación. Un líder transformacional es aquel que desarrolla su acción de liderazgo orientada hacia los miembros del grupo/sociedad y hacia la consecución de unos objetivos grupales en la organización. Es considerado un líder positivo y beneficioso por su modo de ejercer el liderazgo tanto para la organización que puede

dirigir -en este caso gobierno local, autonómico, nacional, partidos políticos, organizaciones empresariales- como por el modo de ejercer el liderazgo ante cada uno de los integrantes/ciudadanos. Este líder se preocupa por el bienestar del colectivo facilitando que éste alcance sus objetivos, y a su vez es capaz de imbuir a los individuos de unos ideales con los que conseguir el bien común del colectivo, de acuerdo a una misión y una visión que actúan como medios para alcanzar los objetivos grupales acordados por todos. Es un líder que desarrolla un liderazgo que trasciende el acuerdo contractual de las partes, al realizar una labor en la que se involucra en la acción a los seguidores, comprometiéndoles en la consecución de los objetivos, más allá de los beneficios personales. El líder transformacional actúa buscando aumentar la conciencia de sus seguidores al apelar a los ideales más altos y valores morales como la libertad, la justicia, la equidad, la paz y el humanismo, de forma que lograba elevar las aspiraciones de los seguidores haciéndoles evolucionar de un “yo individual” a un “yo colectivo”. Esta conciencia colectiva adquirida por parte de los individuos hace que estos correspondan al líder intentando hacer propios la misión y visión de la organización y por ello, se esfuerzan no sólo en obtener sus objetivos particulares sino también en alcanzar el bien común, por encima del interés particular de cada uno de ellos. Es un líder cuya acción está encaminada a trasladar a los seguidores la necesidad de involucrarse en un proyecto mayor que el particular, que posee una misión que alcanzar y una visión que hacer realidad. Esto se da cuando los líderes y sus seguidores se comprometen mutuamente, de forma que tanto los líderes como sus seguidores son elevados a niveles más altos de motivación y moralidad, lo que les empuja a transformar su relación de intercambio -originariamente contractual- en una relación que busca alcanzar un bien común mayor que trasciende y supera al bien o interés particular de cada uno de ellos, tanto del líder como de los seguidores. El estudio amplio de este tipo de liderazgo expuesto en este trabajo de investigación también nos confirma y valida la hipótesis por la cual el liderazgo transformacional es el liderazgo que actualmente demandan los ciudadanos y por ello es el que puede tener mayor éxito en las circunstancias y contexto actuales.

18.- En este sentido, hemos podido comprobar que el liderazgo transformacional aquí expuesto y estudiado en el presente trabajo de investigación lo encontramos principalmente en el modo de liderar de las mujeres, ya sea en las organizaciones o en los gobiernos locales y autonómicos lo cual valida nuestra hipótesis por la que el

liderazgo transformacional queda asimilado al liderazgo ejercido por la mujer mientras que el liderazgo masculino queda asimilado al liderazgo transaccional como también hemos podido comprobar en el presente estudio. Retomando algunos de los planteamientos teóricos aquí expuestos, la desigualdad entre hombres y mujeres en la que se ha incurrido a lo largo de la historia ha hecho que tanto unos como otros hayan desarrollado diferentes modos de ejercer el poder ya sea en una organización o en un gobierno. En este sentido en el presente trabajo se ha constatado que, aunque los estudios realizados han puesto de manifiesto que la relación del liderazgo transformacional y transaccional con el género es bastante compleja, existe una correlación entre el estilo transaccional y los estereotipos y roles masculinos, mientras que las características del estilo transformacional presentan mayor correspondencia con los roles estereotipados femeninos. La profesora Judy Rosener de la Universidad de California ha concluido que el liderazgo transformacional queda correlacionado con el liderazgo femenino mientras que el transaccional queda correlacionado con el liderazgo masculino determinando que las mujeres líderes siempre que se describen a sí mismas lo hacen aludiendo a una serie de características propias del liderazgo transformacional, mientras que los líderes hombres describen su estilo de liderazgo en términos de transacciones o intercambios con sus subordinados, liderazgo transaccional. Este estudio ha comprobado que las mujeres líderes expresan este tipo de liderazgo cuando el contexto organizacional lo permite, es decir, en organizaciones en las que existe una cultura creada por las propias mujeres, acorde con sus habilidades. Hemos visto también como el estudio realizado por Druskat, concluye que a las mujeres se les atribuyen más conductas de liderazgo transformacional y a los hombres más conductas de liderazgo transaccional. Tanto Rosener como Druskat coinciden en observar cómo el contexto en el que se ejerce el liderazgo resulta en ocasiones determinante para las condiciones en las que se desarrolla el mismo, de tal modo que el liderazgo transformacional por parte de las mujeres es desarrollado de forma diferente según se encuentren en una organización de estilo tradicional o de estilo no-tradicional o más liberal al tiempo que se constata que normalmente en condiciones de crisis e inestabilidad es el liderazgo transformacional el más idóneo para su desarrollo. En nuestro país, la investigación en torno a las posibles diferencias entre el modo de ejercer el liderazgo las mujeres y los hombres y su correlación con el liderazgo transformacional y transaccional lo encontramos en los trabajos de López-Zafra junto a Morales y junto a De Olmos, llegando ambos estudios a conclusiones

diferentes pero igualmente interesantes. Mientras que el estudio realizado por López-Zafra y Morales sí que muestra que existen diferencias en torno a ambos estilos de liderazgo destacando la asimilación del liderazgo transformacional al liderazgo femenino, en el realizado un año más tarde por López-Zafra y De Olmos se llega a la conclusión de que no hay diferencias en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres. No obstante sí que se encontró en cambio una relación entre el liderazgo y el estereotipo femenino, al observar una tendencia donde los líderes transformacionales obtienen puntuaciones superiores en factores comunales que son habitualmente desarrollados por mujer frente a factores agénticos normalmente desarrollados por los hombres.

19.- El marco sociopolítico en el que aun nos encontramos inmersos, una notable falta de liderazgo político en los grandes partidos, una situación de crisis compleja, y una sociedad que se encuentra con múltiples problemas económicos, sociales y culturales, nos lleva a concluir tras el presente trabajo de investigación que, actualmente, al hablar de nueva política no debemos hacerlo en el sentido o significado que ha sido introducido en la opinión pública por parte de los partidos emergentes, los cuales presentan su forma de hacer política como “nueva política” anteponiéndola a la denominada “vieja política” que está encarnada en las formaciones tradicionales, sino que consideramos desde nuestro punto de vista y atendiendo a los resultados del presente trabajo de investigación que avalan nuestra hipótesis principal, consideramos nueva política a aquella que en estos momentos están desarrollando mujeres líderes políticas que actualmente lideran gobiernos locales y autonómicos.

20.- La anterior afirmación la confirmamos después del estudio y análisis del liderazgo desarrollado por la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, y la presidenta de la Junta de Andalucía, Susana Díaz. Ambas políticas han sido analizadas porque las dos -siendo de diferente signo político- gobiernan sus territorios en minoría con el apoyo de la misma formación política, Ciudadanos. Además, ambas presentan particularidades en sus legislaturas actuales -concretas y coincidentes- que están haciendo que desarrollen un liderazgo fundamentado en el diálogo, el consenso, el debate y la negociación principalmente, con el objetivo de poder desarrollar sus acciones de gobierno para alcanzar el bien común, lograr el interés general, atender las demandas de los ciudadanos. De este modo, responden así a las exigencias que la



sociedad presenta a los políticos solicitando de ellos un nuevo ejercicio del poder, un nuevo liderazgo que esté basado en el entendimiento, el consenso, las políticas sociales de ayuda a los más desfavorecidos, acciones políticas que apuesten por erradicar el desempleo, impulsar las inversiones, fomentar la cultura, disponer de una mejor Educación y preservar unos Servicios Sociales y sanitarios de primera calidad. Ambas, además, son dos líderes políticos que presentan una proyección nacional más allá del ámbito regional y tal y como hemos podido constatar con el estudio de los principales ejes de su pensamiento político presentan una visión de la sociedad tanto regional como nacional con lugares comunes, lo que les hace también susceptibles de estudio comparativo. Su concepto de política, y con ello de gobierno, son coincidentes y su actividad política es vista y vivida por ambas como una vocación de servicio. Estas razones son las que nos han llevado a considerar ambos casos de estudio como ejemplo y a afirmar y concluir que efectivamente, en este trabajo de investigación se puede comprobar y por ello validar nuestra hipótesis principal que defiende que el liderazgo político femenino es una alternativa a la actual crisis política española. Una vez analizada la biografía política, el pensamiento político y la acción política desarrollada por ambas durante el primer año y medio al frente de sus respectivos gobiernos regionales, queda comprobado cómo el liderazgo político femenino desarrollado por Cristina Cifuentes y Susana Díaz presentan sendos liderazgos transformacionales, los cuales se muestran como una alternativa firme a los actuales modos de desarrollar el liderazgo que, hasta el momento, han conformado o encarnado los políticos de la llamada “vieja política” con lo que queda avala nuestra hipótesis de trabajo que considera que el liderazgo político femenino es una alternativa a la política actual española.

21.- Consideramos que Cristina Cifuentes y Susana Díaz son líderes que desarrollan actualmente también un liderazgo transformacional y, por ello, dado que en tiempos de crisis es este tipo de liderazgo el que mejor se adapta a las circunstancias, deben ser tomadas como ejemplo de liderazgo para afrontar la situación que en estos momentos nos afecta donde existe crisis social, crisis de valores, crisis económica, crisis de confianza, crisis cultural, crisis política. El comportamiento de ambas en cuanto al liderazgo se refiere, es como ya hemos apuntado, transformacional porque ambas tienen una visión clara de cómo quieren cambiar en estos tiempos la sociedad que gobiernan, en este caso la Comunidad de Madrid y Andalucía. Las dos han

manifestado cómo es su sociedad futura vertebrada en tres ejes fundamentales: la regeneración política y una democracia más participativa, el mantenimiento del Estado de Bienestar y su mejora con el incremento de políticas sociales con especial atención en Educación y Sanidad y la lucha contra el desempleo con el objetivo de descender sus respectivas tasas de paro a través de medidas que impulsen la inversión, faciliten el desarrollo de las actividades a las empresas así como a los empresarios autónomos y se desarrollen y pongan en marcha planes estratégicos con los que dinamizar en definitiva la Economía. Como veremos a continuación, tener una visión clara de la sociedad que desean y después disponer de unos ejes programáticos concretos con claro acento transformacional así como pensamientos políticos que intentan trascender más allá de sus límites regionales, las convierte en líderes femeninos que son transformacionales lo que confirma y avala también una de nuestras hipótesis anteriormente formuladas.

22.- Como hemos dejado constancia brevemente, las dos líderes además de tener una visión clara de sociedad y unos ejes programáticos de acción política y de liderazgo determinados, también muestran un liderazgo transformacional a la hora de desarrollar su gestión ya que sus acciones, tanto a largo plazo como a corto plazo, siempre van encaminadas a impulsar un cambio en la sociedad que gobiernan mediante acciones políticas que tienen en cuenta la realidad de la sociedad, atienden a las demandas de los grupos sociales, asociaciones, individuos y se muestran siempre comprometidas con la consecución del bien común. En los dos estudios del liderazgo que hemos planteado en el trabajo de investigación de una manera descriptiva, se puede apreciar al comparar los dos liderazgos, tal y como hemos realizado en la parte final del tercer bloque, como tanto Cifuentes como Díaz están desarrollando sendos proyectos de gobierno similares en su esencia, incluso en su desarrollo y ejecución, atendiendo además de lo ya descrito a proyectos y medidas que pretenden sentar las bases para nuevos modelos de economías y para un nuevo modelo de sociedad que tenga futuro pero asentado sobre unas bases sólidas y bien fundamentadas. De ahí podemos comprobar la abundancia de planes estratégicos y proyectos innovadores que tienen a la tecnología como uno de sus principales ejes de expansión y desarrollo de la región sin olvidar el día a día de la misma en la gestión.

23.- Finalmente, la visión comparada de los dos liderazgos también nos sitúa ante dos líderes que presentan en su pensamiento político y en el modo de desenvolverse en la escena política, tanto desde el punto de vista regional como nacional, como dos líderes con sentido de Estado donde a pesar de defender abiertamente los derechos y obligaciones de sus respectivos territorios dicha defensa no les inhibe de defender la nación en su conjunto, considerando que su labor regional es una aportación a la labor conjunta de todas las regiones que va en beneficio común de todos los españoles. La mirada amplia en la política, más allá de las fronteras geográficas, las muestra ante la opinión pública como mujeres fuertes y con sólidas convicciones, para las que la unidad de la nación, la pertenencia de ésta a una realidad supranacional como es Europa, el respeto a las víctimas del terrorismo y a cualquier otro grupo o colectivo más desfavorecido, así como el respeto escrupuloso y el cumplimiento de la legalidad vigente hasta el punto de perseguir cualquier atisbo de corrupción nos lleva a afirmar también que nos encontramos con dos mujeres políticas que podrían contemplarse como candidatas al Gobierno de la nación en un futuro. Evidentemente, esta afirmación queda muy abierta a interpretaciones dado que la misma coyuntura política actual, tan cambiante en estos momentos tanto desde el punto de vista de los partidos como de la propia vida política del país, hace que dicha afirmación quede supeditada aun a distintas variables exógenas como son la celebración de los Congresos Nacionales en los cuatro grandes partidos políticos que tendrá lugar en la primera mitad del año 2017, así como queda supeditada a las políticas internas de los propios partidos y sus estrategias. No obstante, objetivamente y al albur de lo estudiado en el presente trabajo de investigación, si atendemos a la evolución política de ambas en este primer año y medio de sus respectivas legislaturas y quedando como queda avalada su liderazgo a través de las acciones políticas ya impulsadas, nuestra afirmación es una cuestión que debería contemplarse.

Por todo ello y una vez efectuada esta exposición de conclusiones, finalizamos este trabajo de investigación creyendo que hemos constatado y probado a través del estudio y análisis desarrollado que se cumple nuestra principal hipótesis de este estudio que no es otra que el liderazgo político femenino desarrollado por la Presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, y la Presidenta de la Junta de Andalucía, Susana Díaz, sí que, son en estos instantes de nuestra historia contemporánea, un ejemplo de alternativa a la actual crisis política española en el que se incardina el liderazgo actual en España.



## **13 Bibliografía citada y consultada**



- AARONOVITCH, S. (1961). *The Ruling Class*. Londres: Lawrence Wishart.
- ABANDROTH, W., FORSTHOFF, E. & DOEHRING, K. (1986). *El estado social*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- ADELANTADO, J. (2000). *Cambios en el Estado de bienestar*. Barcelona: Editorial Icaria.
- AGACINSKI, S. (1998). *Política de sexos*. Madrid: Taurus.
- AGUILAR, F. (Ed.) (1991). *Intereses individuales y acción colectiva*. Madrid: Fundación Pablo Iglesias.
- AGULLO, E. Y OVEJERO, A. (Coords.) (2001). *Trabajo, individuo y sociedad*. Madrid: Editorial Pirámide.
- ALBA, C.R. Y VANACLOCHA, F.J. (Eds.) (1997). *El sistema político local: un nuevo escenario de gobierno*. Madrid: Boletín Oficial del Estado/Universidad Carlos III de Madrid.
- ALCALÁ CORTIJO, P., CORRALES RODRIGÁÑEZ, C. Y LÓPEZ GIRÁLDEZ, J. (Eds.) (2009). *Ni tontas ni locas. Las intelectuales en el Madrid del primer tercio del siglo XX*. Madrid: Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología.
- ALCINA FRANCH, J. (1994). *Aprender a investigar. Métodos de trabajo para la redacción de tesis doctorales. (Humanidades y ciencias sociales)*. Madrid: Compañía Literaria SL.
- ALMOND, GABRIEL A. & VERBA, S. (1963). *The Civic Culture*. Princeton: Princeton University Press. (Traducción: *La cultura cívica: Estudio sobre la participación política democrática en cinco naciones*. Madrid: Euramérica, año 1970).
- ALMOND, G.A. & POWELL, G.B. (1972). *Política comparada*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- ALONSO, I. Y BELINCHÓN, M. (1989b). *La voz de las mujeres en la Revolución francesa. Cuadernos de quejas y otros textos*. Barcelona: Ediciones La Sal.
- ÁLVAREZ SOLVES, J. OCTAVIO (2009). *Estilos de liderazgo en la policía local de la Comunidad Valenciana*. Valencia: Servei de Publicacions Universitat de València.
- AMELANG, J.S. & NASH, M. (Eds.) (1986). *Historia y Género: las mujeres en la Europa Moderna y Contemporánea*. Valencia: Alfons El Magnànim. (Versión original del año 1986).
- AMORÓS, C. (1992). *Feminismo e Ilustración*. Madrid: Edita Instituto de Investigaciones Feministas, Universidad Complutense de Madrid.
- AMORÓS, C. (1995). *Tiempo de feminismo. Sobre feminismo, proyecto ilustrado y postmodernidad*. Madrid: Editorial Cátedra, Colección Feminismos.
- AMORÓS, C. (1997). *Tiempo de feminismo*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- AMORÓS, C Y DE MIGUEL, A. (2005). *Teoría feminista: de la ilustración a la globalización*. Madrid: Edición Minerva.
- AMORÓS, C. Y POSADA, L. (Eds.) (2007). *Feminismo y multiculturalismo*. Madrid: Instituto de la Mujer.

- ANDUIZA, E. Y BOSCH, A. (2004). *Comportamiento político y electoral*. Barcelona: Editorial Ariel.
- ANTÓN MELLÓN, J. (Coord.) (1998). *Ideologías y movimientos políticos contemporáneos*. Madrid: Editorial TECNOS, Colección de CIENCIAS SOCIALES, Serie de Ciencia Política.
- ARBLASTER, A. (1992). *Democracia*. Madrid: Alianza Editorial.
- ARES PARRA, A. (s.f.). *El liderazgo en los grupos*. Madrid: Escuela Universitaria de Trabajo Social, Universidad Complutense.
- ARISTÓTELES (1971). *Retórica*. Traducción, prólogo y notas de Antonio Tovar. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- ARISTÓTELES (1989). *Ética a Nicómano*. Introducción y notas de Julián Marías, traducción de María Araujo y Julián Marías. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- ARISTÓTELES (1991). *La política*. Traducción, prólogo y notas de Carlos García Gual y Aurelio Pérez Jiménez. Madrid: Alianza Editorial.
- ARROW, K. (1974). *Elección social y valores individuales*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- ASHFORD, DOUGLAS E. (1986). *La aparición de los Estados de bienestar*. Madrid: MTSS.
- ASHMORE, R.D. & DEL BOCA, F.K. (Eds.) (1986). *The Social Psychology of female-male relations: A critical analysis of central concepts*. New York: Academic Press.
- ASTELARRA, J. (1990). *Participación política de las mujeres*. Madrid: CIS.
- ASTUDILLO, J. Y GARCÍA-GUERETA, E. (s.f.). *La distribución territorial del Poder en los partidos políticos: El caso del Partido Popular español*. VII Congreso español de Ciencia Política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno. Grupo de trabajo 25: Partidos y sistemas de partidos en gobiernos multinivel.
- AUCLERT, H. (1881). *Egalité sociale et politique de la femme et de l'homme, Discours prononcé au Congrès ouvrier socialiste de Marseille*. Marsella: Ed. A. Thomas.
- AVOLIO, B.J. & BASS, B.M. (1991). *The full range leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton: NY.
- AVOLIO, B.J. & BASS, B.M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3ª. Ed.). Redwood, City, CA: Mind Garden.
- BABBIE, EARL. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. Traducción de José Francisco y Javier Dávila Martínez, revisión técnica de Florente López Rodríguez. Madrid: Thomson Editores.
- BACHOFEN, J.J. (2003). *El matriarcado: una investigación sobre la ginococracia en el mundo*. Madrid: Akal.
- BACHRACH (1967). *The Teory od Democratic Elitism*. Boston: A Critique. Traducción al castellano del año 1973 realizada en Buenos Aires por Editorial Amorrortu.



- BACHRACH, P. (1992). *Crítica de la teoría elitista de la democracia*. Buenos Aires: Amorrortu.
- BAENA DEL ALCÁZAR, M. (1999). *Élites y conjuntos de poder en España (1939-1992): un estudio cuantitativo sobre Parlamento, gobierno y administración y gran empresa*. Madrid: Tecnos.
- BAKAN, D. (1966). *The Duality of Human Existence*. Boston: Beacon Press.
- BARAS, M. Y BOTELLA J. (1996). *El sistema electoral*. Madrid: Editorial Tecnos.
- BARBERÁ, E. (1998). *Psicología de género*. Barcelona: Ariel Psicología.
- BARBERÁ, E., SARRIÓ, M. Y RAMOS, A. (Coords.) (2000a). *Mujeres directivas: Promoción profesional en España y Reino Unido*. Valencia: Universidad de Valencia.
- BARNES, S. & KAASE, M. (1979). *Political action: Mass participation in five western democracies*. Beverly Hills: Sage.
- BASS, B.M. (1981). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- BASS, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- BASS, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3ª Ed.). New York: Free Press.
- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1990). *Transformational leadership development*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.
- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks CA: Sage.
- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3ª. Ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- BASS, B.M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (4ª. Ed.). New York: Free Press.
- BATLLE, A. (2000). *Diez textos básicos de ciencia política*. Madrid: Ariel Ciencia Política.
- BEALL, A.E. & STEMBERG, R.J. (Eds.) (1993). *The psychology of gender*. New York: Guilford Press.
- BEAUVOIR DE, S. (1999). *El segundo sexo*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- BECWITH, K. (1986). *American Women and Political Participation*. Westport: Greenwood Press.
- BELMADANI, R. (2014). *Género, ciudadanía, derechos fundamentales y desarrollo: análisis de las dimensiones de género en el desarrollo. El caso de Argelia*. Valencia: Facultad de Derecho de la Universidad de Valencia.
- BELMONTE MARTÍN, I. Y ALDEGUER CERDÁ, B. (2013). *Más allá de los números. Un estudio de las pautas patriarcales en las estructuras parlamentarias autonómicas. Estrategias paritarias de resolución. Las Cortes Valencianas (1983-2011)*. Trabajo presentado en el XI

Congreso Español Ciencia Política y de la Administración “*La política en tiempos de incertidumbre*” celebrado en la Universidad Pablo de Olavide, celebrado del 18 al 20 de septiembre de 2013 en Sevilla.

BELTRÁN, E. *et. al.* (2001). *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza.

BENERÍA, L. & ROLDAN, M. (1987). *The Crossroads of Class and Gender*. Chicago and London: University of Chicago Press.

BENNIS, W. & NANUS, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

BENNIS, WARREN G. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Traducción Jorge Cárdenas. Barcelona: Editorial Norma.

BENNIS, W. & NANUS, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Editorial PAIDÓS.

BERNAL BOGOTÁ, J. (2000). *Estudio de las dimensiones culturales y las percepciones de liderazgo efectivo de las prácticas colombiana y canadiense de una firma de consultoría gerencial: una comparación con los resultados del proyecto Globe*. Colombia: UNED.

BECK-GERSHEIM, E. (2003). *La reinención de la familia. En busca de nuevas formas de convivencia*. Barcelona: Editorial Paidós.

BEYME, K. VON (1997). *Teorías políticas contemporáneas*. Madrid: IEP.

BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston TX: Gulf.

BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1978/1980). *El nuevo grid gerencial*. México DF: Ed. Diana. Traducción de J. Asain.

BLAKE, R.R. & MOUTON, J.S. (1985a). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf.

BLAKE, R.R. & MCCANSE, A.A. (1991). *Leadership dilemmas: Grid solutions*. Houston TX: Gulf.

BLANCO, R.L. (1990). *Los partidos políticos*. Madrid: Editorial Tecnos.

BLÁZQUEZ, B., OJEDA, R. Y RUIZ, S. (2006). *La política en Andalucía desde la perspectiva de género*. Sevilla: Centro de Estudios Andaluces.

BLONDEL, J. (1970). *Votes, Parties and Leaders*. Harmondsworth: Pelican.

BLONDEL, J. (1972). *Introducción al estudio comparativo de los gobiernos*. Traducción al español de Fernando Calleja. Madrid: Ediciones de la Revista de Occidente.

BLONDEL, J. (1987). *Political Leadership. Toward a General Analysis*. Londres: Sage.

BLONDEL, J. & COTTA, M. (Ed.) (2000). *The nature of party government: a comparative European perspective*. Palgrave.

BOBBIO, N. (1985). *El futuro de la democracia*. Barcelona: Editorial Plaza & Janés.

- BOBBIO, N. (1992). *El futuro de la democracia*. México: FCE.
- BOCHEL, C. & BOCHEL, HUGH M. (2000). *Careers of Councillors: Gender, Party and Politics*. Aldershot: Ashgate.
- BONAL, X. (1997). *Las actitudes del profesorado ante la coeducación. Propuestas para una intervención*. Barcelona: Grao.
- BOTELLA, J., CAÑEQUE, C. Y GONZALO, E. (Eds.) (1994). *El pensamiento político en sus textos. De Platón a Marx*. Madrid: Colección de Ciencias Sociales, Serie de Ciencia Política. Editorial TECNOS.
- BOURDIEU, P. (1999). *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.
- BROWNE, C.G. & COHN, T. (Comp.) (1958). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- BROWNE, C.G. & COHN, THOMAS S. (1969). *El estudio del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- BUCHANAN, J.M. (1960). *Fiscal Theory and Political Economy*. Durham, NC: The University of North Carolina Press.
- BUCHANAN, J. M. & TULLOCK, G. (1962). *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Michigan: University of Michigan Press, Ann Arbor.
- BUCHANAN, JAMES M. & TULLOCK, G. (1980) [1962]. *El cálculo del consenso*. Madrid: Espasa Calpe.
- BUCHANAN, JAMES M. (1995). *The Limits of Liberty: Between Anarchy and Leviathan*, vol. 7. Chicago: University of Chicago, Liberty Fund, Inc.
- BURNHAM, J. (1953). *Los maquiavelistas: defensores de la libertad*. Buenos Aires: Emecé.
- BURNS, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- BUSTELO, C. (1994). *Papel de las mujeres en la política durante el proceso democrático: la participación en la construcción europea*. Publicado por el Instituto Universitario de Estudios de la Mujer, Tercer Seminario Internacional Mujeres y poder político. Madrid: Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid.
- CAMINAL, M. (Ed.) Y TORRENS, X. (Coeditor) (2015). *Manual de Ciencia Política*. Madrid: Editorial TECNOS, 4ª edición.
- CAMPENHOUDT, Q. RAYMOND (1999). *Manual de investigación en ciencias sociales*. México: Editorial LIMUSA.
- CAMPILLO, N. (Coords.) (2002). *Género, ciudadanía y sujeto político. En torno a las políticas de igualdad*. Valencia: Institut Universitari d'Estudis de la Dona, Universitat de València.
- CAMPS, V. (1998). *El siglo de las mujeres*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- CANALES, E. (2008). *La Europa Napoleónica: 1792-1815*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- CARLYLE, T. (1840). *Los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*. España: Perlado Editorial.

- CARLYLE, T. (1938). *Tratado de los héroes. De su culto y de lo heroico en la historia*. Traducción y prólogo de J. Farrán y Mayoral. Barcelona: Colección ETERNA, Editor LUIS MIRACLE, 1ª edición.
- CARLYLE, T. (1985). *Los héroes*. Madrid: Editorial SARPE. Traducción de Pedro Umbert.
- CARRERAS, F. Y VALLÉS, J.Mª. (1977). *Las elecciones. Introducción a los sistemas electorales*. Barcelona: Editorial Blume.
- CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Eds.) (1953). *Group dynamics. Research and theory*. New York: Harper & Row.
- CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Eds.) (1960). *Group dynamics. Research and theory* (2ª Ed.). New York: Harper & Row.
- CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Eds.) (1968a). *Group dynamics. Research and theory* (3ª Ed.). New York: Harper & Row.
- CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (Eds.) (1992). *Dinámica de grupos: investigación y teoría*. México: Trillas.
- CASQUETTE, J. (1998). *Política, cultura y movimientos sociales*. Bilbao: Bakeaz.
- CASTAÑO, C., IGLESIAS, C., MATAS, E. Y SÁNCHEZ-HERRERO, M. (1999). *Diferenciación o discriminación. La situación de las mujeres españolas en el mercado de trabajo y el impacto de las tecnologías de la información*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- CASTILLO BELTRÁN, Y. (2005). *Género y violencia en la pareja en México*. México: UAEM-CRIM.
- CEA D'ANCONA, Mª. ÁNGELES (1998). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis Sociología.
- CERTO, S. (2001). *Administración moderna*. Colombia: Pretince-Hall.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- COHEN, M. (2002). *Filosofía política. De Platón a Mao*. Madrid: Editorial CATEDRA TEOREMA, Colección Teorema, Serie Mayor, 1ª edición. Traducción de María Cándor.
- COLOMER, J.M. (Ed.) (1991). *Lecturas de teoría política*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- COLOMER, J.M. (2004). *Cómo votamos*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- COLLER, X., JAIME, ANTONIO M. Y MOTA, F. (2016). *El poder político en España: parlamentarios y ciudadanía*. Madrid: Centro de Estudios Sociológicos, Colección Academia.
- CONDORCET, N. (2004). *Bosquejo de un cuadro histórico sobre los progresos del espíritu humano*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Edición de Antonio Torres del Moral.
- CONGER, J.A. (1989). *The charismatic leader*. San Francisco: Jossey Bass.

- CONGER, J.A. (1991). *El líder carismático*. Bogotá: McGraw-Hill.
- CONNELL, R. (2003). *Masculinidades*. México: PUEG-UNAM.
- COVEY, STEPHEN R. (1996). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Editorial Paidós.
- CRUELLS, M. E IBARRA, P. (Eds.) (2013). *La democracia del futuro: del 15 M a la emergencia de una sociedad civil viva*. Barcelona: Editorial Icaria.
- CRUZ, P. Y COBO BADIA, R. (1991). *Las mujeres españolas: lo privado y lo público*. Madrid: Estudios y Encuestas, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- CUADRADO, I., NAVAS, M. Y MOLERO, F. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- CUADRADO, I., MOLERO, F. Y GARCÍA-AEL, C. (2009a). *Women leaders: Better performance in problematic organizational circumstances?* Póster presentado en el 11º 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 de 2009.
- CUMMINGS, L.L. & STAW B.M. (Eds.) (s.f.). *Research in organizational behavior*, vol. 9. Greenwich, CT: JAI Press.
- CHAMORRO MIRANDA, D.J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo director/a*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Educación, Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.
- CHEMERS, MARTIN M. & AYMAN, R. (Comp.) (1993). *Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions*. Londres: Academic Press.
- DAHL, R.A. & LINDBLOM, C.E. (1953). *Politics, economics and welfare*. Chicago: University of Chicago Press.
- DAHL, R. & LINDBLOM, CH. (1953). *Politics, Economics and Welfare*. New York: Harper & Row.
- DAHL, R.A. (1961). *Who Governs? Democracy and power in an American City*, New Haven. New Haven: Yale University Press.
- DAHL, R.A. (1966). *Political Oppositions in Western Democracies*. Londres: Yale University Press.
- DAHL, R.A. (1971). *Polyarchy: Participation and Opposition*. Londres: Yale University Press.
- DAHL, R.A. (1973). *Regimes and Oppositions*. Londres: Yale University Press.
- DAHL, R. (1982). *Dilemmas of Pluralist Democracy*. New Haven: Yale University Press (Traducción: *Los dilemas del pluralismo democrático: autonomía versus control*. México: Alianza Editorial, año 1991).
- DAHL, R. (1982). *La democracia y sus críticos*. Madrid: Paidós Ibérica, 7ª edición.

- DAHL, ROBERT A. (1997). *La poliarquía. Participación y oposición*. Madrid: Editorial Tecnos, Colección de Ciencias Sociales. Serie de Ciencia Política, 2ª edición.
- DAHL, R.A. (1999). *La democracia. Una guía para los ciudadanos*. Madrid: Ed. TAURUS.
- DAHL, R.A. (2002). *La democracia económica. Una aproximación*. Barcelona: Ed. Hacer.
- DAHL, R.A. (2012). *La Democracia*. Madrid: Ariel Quintaesencia.
- DAHLERUP, D. (Ed.) (2006). *Women, Quotas and Politics*. Londres: Routledge.
- DAHRENDORF, R. (1990). *El conflicto social moderno*. Madrid: Editorial Mondadori.
- DALTON, R.J. & KUEHELLER, M. (Eds.) (1992). *Los nuevos movimientos sociales: un reto al orden político*. Valencia: Ediciones Alfons el Magnanim.
- DARCY, R., WELCH, S. & CLARK, J. (1994). *Women, Elections, and Representation*. New York: Longman.
- DE BENITO, S. Y SANTOS, A. (2003). *Nuevo modelo de liderazgo con enfoque de género: Ser líder no es difícil, atrévete*. Málaga: Diputación Provincial de Málaga.
- DE CARRERAS, F. Y VALLÉS, J.M. (1997). *Las elecciones. Introducción a los sistemas electorales*. Barcelona: Editorial Blume.
- DE GOUGES, O. (2010). *Declaración de los derechos de la mujer y de la ciudadana*. Edición de Estrella Cardona Gamio. Madrid: Biblioteca Libre OMEGALFA.
- DE MIGUEL ÁLVAREZ, A. (2011). *Los feminismos a través de la Historia*. Madrid: Edición virtual Demófilo.
- DE PREE, M. (1987). *Leadership is an art*. New York: Dell.
- DELLA PORTA, D. & DIANI, M. (2011). *Los movimientos sociales*. Madrid: CIS.
- DE TALLEYRAND, CHARLES-MAURICE (2014). *Memorias del príncipe de Talleyrand*. Barcelona: Editorial Biblok Book Esport SL.
- DELGADO SOTILLOS, I. (2006). *Mujeres y representación política en España: una perspectiva evolutiva de la presencia femenina en el Parlamento*. Ponencia en el IX Congreso Internazionale de la Società Italiana di Studi Elettorali en Florencia del 14-16 diciembre 2006. Actas de Congreso.
- DELGADO SOTILLOS, I. (2009). *El Congreso de los Diputados del siglo XXI. ¿Tendencia hacia el parlamento paritario?: percepciones y actitudes ciudadanas*. Ponencia en el IX Congreso Nacional de la Asociación Española de Ciencia Política (AECPA) en Málaga, del 23-25 septiembre 2009.
- DELGADO SOTILLOS, I. (2009). *La evolución creciente de la presencia de mujeres en la Cámara Baja: los efectos de la Ley de Igualdad en la composición del Parlamento español tras las elecciones legislativas de 2008*. Ponencia en el III Congreso Internacional de Estudios Electorales en Salamanca los días 28, 29 y 30 de octubre 2009.
- DELGADO SOTILLOS, I. (2011). *Alcanzando el equilibrio: el acceso y la presencia de las mujeres en los parlamentos*. Valencia: Editorial Tirant lo Blanch.

- DELGADO SOTILLOS, I. Y LÓPEZ NIETO, L. (2013). *Análisis políticos y electoral*. Madrid: Edita Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- DELGADO SOTILLOS, I. Y CHÁVARRI SIDERA, P. (Coords.) (2013). *Sistemas Políticos contemporáneos*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- DIAT, N. Y SARAH, R. (2017). *La fuerza del silencio. Frente a la dictadura del ruido*. Madrid: Editorial PALABRA.
- DÍAZ-CARRERA, C. Y NATERA, A. (Dir.) (2014). *El coraje de liderar. La democracia amenazada en el siglo XXI*. Madrid: Editorial TECNOS.
- DÍAZ MARTÍNEZ, E. (2016). *Informe sobre la Democracia en España (IDE 2016)*. Madrid: Edita Fundación Alternativas.
- DIO BLEICHMAR, E. (1985). *El feminismo espontáneo de la historia*. Madrid: Ed. S. XXI.
- DIPPEL, MACARENA I. Y TOLEDO, M<sup>a</sup>. FERNANDA (2004). *Efecto del liderazgo intercambio – Líder miembro de la organización*. Chile: Edita Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- DOMHOFF, W. & HOYT, B. (Eds.) (1970). *C. Wright Mills and the Power Elite*. Boston.
- DOWNES, A. (1957a). *Teoría económica de la democracia*. Madrid: Editorial Aguilar.
- DOWNES, A. (1973). *La teoría económica de la democracia*. Madrid: Editorial Aguilar.
- DUERST-LAHTI, G. & MAE KELLY, R. (Eds.) (1995). *Gender power, leadership and governance*. Michigan: University of Michigan Press, Ann Arbor.
- DURÁN, M.A. (Eds.) (s.f.). *Mujeres y hombres en la formación de la teoría sociológica*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- DUVERGER, M. (1951). *Les partis politiques*. París: Seuil.
- DUVERGER, M. (1955). *La participation des femmes à la vie politique*. Paris: Unesco.
- DUVERGER, M. (1957). *Los partidos políticos*. Traducción al español de Julieta Campos y Enrique González Pedrero. México: Fondo de Cultura Económica.
- DUVERGER, M. (1974). *Los partidos políticos*. México: FCE.
- EAGLY, A.H. (1987). *Sex differences in social behavior. A social role interpretation*. Nueva Jersey: Erlbaum.
- EAGLY, A.H. & CARLI, L. (2007). *Trough the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- EASTON, D. (1967). *The Political System*. Nueva York: Alfred A. Knopf.
- EASTON, D. & DENNIS, J. (1969). *Children in the political system: Origins of political legitimacy*. New York: McGraw-Hill.
- EASTON, D. (1974). *Analyse du système politique*. Paris: A. Colin.

- EDINGER, L.J. (1967). *Political Leadership in Industrialized Societies*. Nueva York: John Wiley.
- ELGIE, R. (1995). *Political Leadership in Liberal Democracies*. Londres: McMillan Press.
- ELÓSEGUI, M. (2002). *Diez temas de género. Hombre y mujer ante los derechos productivos y reproductivos*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- EMBID, J. (2015). *Informe sobre la Democracia en España (IDE 2015)*. Madrid: Edita Fundación Alternativas.
- ESPING-ANDERSEN, G. (2010). *Los tres grandes retos del Estado de bienestar*. Barcelona: Editorial Ariel.
- ESTEBAN, J. (1997). *La alternativa en España. La caída del PSOE y la ascensión del PP al poder*. Madrid: Ediciones LIBERTARIAS.
- FERNÁNDEZ, J. (1996). *Varones y mujeres. Desarrollo de la doble realidad del sexo y del género*. Madrid: Editorial Pirámide.
- FIEDLER, F.E. & GARCÍA, J.E. (1987). *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- FLEISHMAN, E., HARRIS, E. & BURTT, H. (1955). *Leadership and supervision in industry: An evaluation of a supervisory training program*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- FRAISSE, G. (1991). *Musa de la razón, Democratización excluyente y la diferencia de sexos*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- FRIEDRICH, CARL J. (1946). *Teoría y realidad de la organización constitucional democrática*. México: Fondo de Cultura Económica.
- GALTON, F. (1869/1998). *Hereditary genius: An inquiry into Its laws and consequences*. London: Thoemmes/Maruzen.
- GANGAS, P. (1995). *El desarrollo organizativo de los partidos políticos españoles de implantación nacional*. Madrid: Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales.
- GARCÍA-ATANCE Y GARCÍA DE MORA, M<sup>a</sup>. VICTORIA Y TORRES DEL MORAL, A. (2003). *Sistema electoral, partidos políticos y parlamento*. Madrid: Editorial COLEX, 1<sup>a</sup> edición.
- GARCÍA COTARELO, R. (1990). *Del Estado del bienestar al Estado del malestar*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- GARCÍA COTARELO, R. (1996). *Los partidos políticos*. Madrid: Editorial SISTEMA.
- GARCÍA FERRANDO, M., IBÁÑEZ, J. Y ALVIRA, F. (Comp.) (1990). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: ALIANZA UNIVERSIDAD TEXTOS, 1<sup>a</sup> edición, 1986, 2<sup>a</sup> reimpresión.
- GARCÍA-MINA, A. (1997). *Análisis de los estereotipos de rol de género. Validación transcultural del inventario del rol sexual*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- GARCÍA Pelayo, M. (1986). *El Estado de partidos*. Madrid: Ediciones SISTEMA.



- GARCÍA PELAYO, M. (1987). *Las transformaciones del Estado contemporáneo*. Madrid: Alianza Editorial.
- GARCÍA SAIZ, M. (1999). *Habilidades sociales del líder político*. Madrid: Universidad Complutense.
- GARDNER, H. (1998). *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo*. Barcelona: Editorial Paidós.
- GARTZIA FERNÁNDEZ, L. (2012). *De pensar en masculino a pensar en andrógino: Implicaciones para la igualdad de género y el funcionamiento organizacional en las empresas del siglo XXI*. País Vasco: Universidad del País Vasco.
- GASTIL, R. D. (Ed.) (1980). *Freedom in the World: Political Rights and Civil Liberties*. New York: Freedom House.
- GENOVESE, M. (1997). *Mujeres líderes en política*. Madrid: Editorial Narcea.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. & DONNELLY, J. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- GIDDENS, A. (1991). *Modernity and self-identity*. Cambridge: Polity Press.
- GREPPI, A. (2006). *Concepciones de la democracia en el pensamiento contemporáneo*. Madrid: Editorial Trotta.
- GRIMWOOD, C. & POPPLESTONE, R. (1993). *Women, management and care*. Londres: McMillan.
- GOLEMAN, D. (1999). *Inteligencia emocional*. Traducción de David González Raga y Fernando Mora. Barcelona: Editorial Kairós.
- GOLEMAN, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Traducción del inglés de Fernando Mora y David González Raga. Barcelona: Editorial Kairós.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. & MCKEE, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Traducción de David González Raga y Fernando Mora. Barcelona: Editorial Plaza & Janés.
- GREENSTAIN, F.I. (1965). *Children and politics*. New Haven: Yale University Press.
- GRIMWOOD, C. & POPPLESTONE, R. (1993). *Women, management and care*. Londres: McMillan.
- GRINT, K. (Ed.) (s.f.). *Leadership. Classical, contemporary, and critical approaches*. New York: Oxford University Press.
- GROFMAN, B. & LIJPHART, A. (1984). *Electoral Laws and Their Political Consequences*. Nueva York: Agathon Press.
- GUINEA-MARTIN, D. (Coord.) (2012). *Trucos del oficio de investigador. Casos prácticos de investigación social*. Barcelona: Editorial GEDISA, 1ª edición.
- GULIANI, R. (2002). *Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.

- GUNTHER, R., SANI, G. & SHABAD, G. (1986). *El sistema de partidos políticos en España: génesis y evolución*. Madrid: CIS.
- GUNTHER, R., MONTERO, J.R. & LINZ, J.J. (Ed.) (2000). *Political Parties: old concepts and new challenges*. Oxford: Oxford University Press.
- HABERMAS, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Editorial Taurus.
- HALPIN, A. & WINER, B. (1952). *The leadership behaviour of the airplane commander*. Columbus: Ohio State University.
- HALPIN, A.W. (1957). *Manual for the leader behavior descriptionquestionnaire*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- HARRIS, D. (1990). *La justificación de Estado de bienestar: la nueva derecha versus la vieja izquierda*. Madrid: IEF.
- HASLAM, S.A., REICHER, S.D. & PLATOW, M.J. (2010). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. London & New York: Psychology Press.
- HEIFETZ, R. & LINSKY, M. (2002). *Liderazgo sin límites. Manual de supervivencia para managers*. Barcelona: Editorial Paidós.
- HEIFETZ, RONALD A. (2003). *Liderazgo sin límites: manual de supervivencia para managers*. Barcelona: Editorial Paidós.
- HEIFETZ, R. (2007). *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Barcelona: Editorial Paidós.
- HELD, D. (1991). *Modelos de democracia*. Madrid: Alianza Editorial.
- HELD, D. (2007). *Modelos de democracia*. Traducción de María Hernández. Madrid: Alianza Editorial, 3ª edición.
- HELGESEN, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. Nueva York: Doubleday Currency.
- HELLRIEGEL, D. & WOODMAN, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.
- HEMPHILL, J.K (1950a). *Leader behavior description*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- HERNÁNDEZ CORROCHANO, E. (2011). *Teoría feminista y antropología: claves analíticas*. Madrid. UNED, Editorial Universitaria Ramón Areces.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. Y BAPTISTA LUCIO, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Madrid: McGrawHill, 5ª edición.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1969). *Management of Organizational Behavior—Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (2014). *Liderazgo situacional*. Barcelona: Edita CEOLEVEL.

- HOLLANDER, E.P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. New York: Free Press.
- HUNT, J.G. & LARSON, L.L. (Eds.) (1977). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- HUNT, J.G. & LARSON, L. (Eds.) (1979). *Groscurrents in Leadership*. Carbondale, Southern Illinois University Press.
- HUNTER, F. (1953). *Community Power Structure. A Study of Decision-Makers*. Nueva York: Chapel Hill.
- HUNTER, JAMES C. (2002). *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa.
- IBARRA, P. Y TEJERINA, B. (1998) (Eds.). *Movimientos sociales transformaciones políticas y cambio cultural*. Madrid: Trotta.
- IBARRA, P. (2005b). *Manual de sociedad civil y movimientos sociales*. Madrid: Editorial Síntesis.
- INGLEHART, R. (1991). *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Madrid, CIS.
- IRIGARAY, L. (1992). *Yo, tú, nosotras*. Madrid: Editorial Cátedra.
- IYENGAR, S. & MCGUIRE, W. (Eds.) (1983). *Explorations in Political Psychology*. Durham: Duke University Press.
- JARILLO GÓMEZ, J.L. (2007). *30 años del sistema electoral español: origen, regulación legal, resultados electorales y claves para su posible reforma electoral*. Madrid: Fundación Alfonso X El Sabio, BELISCO Ediciones Técnicas y Científicas, 1ª edición.
- JIMÉNEZ DE PARGA, M. (1960). *Los regímenes políticos contemporáneos*. Madrid: Tecnos, edición del año 1971.
- JOST, J.T., BANAJI, M.R. & PRENTICE, D. (Eds.) (2004). *Perspectivism in social psychology: The yin and yang of scientific progress*. Washington, DC: APA Press.
- JUNT, J.C. & LARSON, L.L. (Eds.) (1979). *Crouscurrents in Leadership*. Carbondale: Southern Ollinois, University Press.
- KANTER, R.M. (1977). *Men and women of the Corporation*. Nueva York: Basic Books.
- KATE, M. (1970). *Sexual Politics*. New York: Doubleday.
- KATZ, D., MACCOBY, N. & MORSE, N. (1950). *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- KATZ, D., MACCOBY, N., GURIN, G. & FLOOR, L. (1951). *Productivity, supervision, and morales among railroad workers*. Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Universidad de Michigan.
- KATZ, R.S. (1980). *A Theory of Parties and Electoral Systems*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

- KATZ, D. & KAHN, ROBERT L. (1995). *Psicología social de las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- KELLERMAN, B. (1984). *The Political Presidency: Practice of Leadership from Kennedy to Reagan*. Oxford: Oxford University Press.
- KELLERMAN, B. (Ed.) (1984). *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- KELLY, R. & BOUTILIER M.A (1978). *The Making of the Political Woman: A Study of Socialization and Role Conflict*. Chicago: Nelson-Hall.
- KENNETH, E.C. & MIRIAMN, B. CLARK (Eds.) (1990). *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America/Center for Creative Leadership.
- KINICKI, A. & KREITNER, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill.
- KIRCHEIMER, H.D., HOFFERBERT, R.I. & BUDGE, I. (1994). *Parties, Policies, and Democracy*. Oxford: Westview Press.
- KLAUS KRIPPENDORF, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Traducción de Leandro Wolfson y supervisión técnica de José Pérez Tornero. Barcelona: Editorial PAIDOS IBÉRICA, 1ª edición.
- KOCH, R. & DIXON, J. (Eds.) (2007). *Public governance and leadership. Political and managerial problems in making public governance changes the drive for re-constituting leadership*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlang.
- KOTTER, JOHN P. (1989). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos, D.L.
- KOTTER, JOHN P. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- KOTTER, JOHN P. (2004). *Qué hacen los líderes*. Madrid: Gestión 2000.
- KOUZES, J.M. & POSNER, BARRY Z. (1994). *The leadership Challenge*, (2ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- KOUZES, J.M. & POSNER, B.Z. (2003). *The leadership practices inventory (LPI): Leadership Development Planner*, (3ª ed).
- KOUZES, J.M. & POSNER, B.Z. (2004). *Liderazgo cristiano. Reflexiones cristianas*. Buenos Aires: Editorial Peniel.
- KOUZES, J.M. & POSNER, B.Z. (2008). *El desafío del liderazgo. Cómo obtener logros extraordinarios*. Buenos Aires: Editorial GRANICA.
- KREITNER, R. & KINICKI, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- LA PALMOBARA, JOSEPH G. & WEINER, M. (1966). *Political parties and political development*. Princeton: Princenton University Press.
- LAGARDE, M. (1990). *Los cautiverios de las mujeres: madresposas, monjas, putas, presas y locas*. México: Universidad Nacional Autónoma.

- LAKOFF, G. (2007). *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. Traducción de Magdalena Mora. Madrid: Editorial Complutense SA.
- LAMAS, M. (1996). *El género: La construcción social de la diferencia sexual*. México: UNAM.
- LAQUEUR, T. (1994). *La construcción del sexo: cuerpo y género desde los griegos hasta Freud*. Madrid: Editorial Cátedra.
- LARAÑA, E. Y GUSFIELD, J. (Eds.) (1994). *Los nuevos movimientos sociales; de la ideología a la identidad*. Madrid: CIS.
- LARAÑA, E. (1999). *La construcción de los movimientos sociales*. Madrid: Editorial Alianza.
- LARIO, A. (Coord.) (2010). *Historia Contemporánea Universal. Del surgimiento del Estado contemporáneo a la Primera Guerra Mundial*. Madrid: Alianza Editorial.
- LAURETIS, T. (1992). *Alicia, ya no. Feminismo, semiótica, cine*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- LAZARFELD, P., BERELSON, B. & GAUDET, H. (1944). *The People's choice. How the voter makes up his mind in a presidential campaign*. New York: Columbia University Press (Traducción: *El pueblo elige. Estudio del proceso de formación del voto durante una campaña presidencial*. Buenos Aires, Ediciones 3, año 1962).
- LEÓN HERNÁNDEZ, LUZ S. (2011). *François Poullain de la Barre: feminismo y modernidad*. Madrid: UNED, Departamento de Filosofía Moral y política.
- LERNER, G. (1990). *La creación del patriarcado*. Barcelona: Ediciones Crítica.
- LERNER, G. (1986). *The creation of patriarchy*. New York: Oxford University Press.
- LETAMENDIA, F. (1997). *Juego de espejos. Conflictos nacionales centro/periferias*. Madrid: Trotta.
- LIPHART, A. (1987). *Las democracias contemporáneas. Un estudio comparativo*. Barcelona: Ariel Ciencia Política, 1ª edición.
- LIPHART, A. (1995). *Sistemas electorales y sistemas de partidos. Un estudio de veintisiete democracias 1945-1990*. Traducción de Fernando Jiménez Sánchez, revisión técnica de José Román Montero Gibert. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1ª edición.
- LIPHART, A. (2000). *Modelos de democracia. Formas de gobierno y resultados en treinta y seis países*. Barcelona: Edita Ariel Ciencia Política, 1ª edición.
- LIKERT, R.L. (1961). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- LIKERT, R.L. (1961/1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto.
- LIKERT, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill. Su traducción en España llegó un año más tarde en el año 1968 siendo editado por DEUSTO.
- LINDBLOM, C.E. (1977). *Politics and Markets*. Nueva York: Basic Books.
- LINTON, R. (1936). *Estudio del hombre*. México: Fondo de Cultura Económica, Ed. 1972.

- LINTON, R. (1945). *Cultura y personalidad*. México: Fondo de Cultura Económica, Ed. 1976.
- LINZEY, G. & ARONSON, E. (Ed.) (1969). *Handbook of social psychology*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- LIPSET SEYMOUR, M. (1960). *Political Man: The social bases of politics*. New York: Doubleday. Traducción: *El hombre político. Las bases sociales de la política*. Madrid: Tecnos, Ed. 1987.
- LIPSET, S.M. (1987). *El hombre político. Las bases sociales de la política*. Madrid: Editorial Tecnos.
- LODEN, M. (1985). *Femenin leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. Nueva York: Times-Books.
- LODEN, M. (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- LONG, S. (Ed.) (1981). *Handbook of Political Behavior*. New York: Plenum Press.
- LÓPEZ CAMPS, J. Y LEAL FERNÁNDEZ, I. (2005). *Aprender liderazgo político*. Madrid: Editorial PAIDÓS.
- LORBER, J. (2001). *Gender Inequality*. Los Angeles CA: Roxbury Publishing.
- LUDWIG, E. (2001). *Napoleón*. Barcelona: Editorial Juventud, S.A.
- LUDWIG, ARNOLD M. (2002). *King of the Mountain: The Nature of Political Leadership*. Kentucky: The University Press of Kentucky.
- LUHMANN, N. (1993). *Teoría política en el estado de bienestar*. Madrid: Alianza Editorial.
- MACCOBY, E.E. & JACKLIN, C.N. (1974). *The Psychology of Sex Differences*. California: Stanford University Press.
- MACKINNON, C.A. (1989). *Toward a feminist theory of the state*. Cambridge: Harvard University.
- MACKINNON, C.A. (1995). *Hacia una Teoría Feminista del Estado*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- MAIER, N.R.F. (1963). *Problem-solving discussions and conferences: Leadership methods and skills*. New York: McGraw-Hill.
- MANZANERA LÓPEZ, L (2010). *Olympe de Gouges: la cronista maldita de la Revolución Francesa (la vieja topo)*. Madrid: Editorial Intervención Cultural.
- MAQUIAVELO, N. (1998). *El Príncipe*. Estudio preliminar de Ana Martínez Arancón, traducción y notas de Helena Puig Doménech. Madrid: Editorial TECNOS, Colección CLÁSICOS DEL PENSAMIENTO.
- MAQUIAVELO, N. (2005). *La mente del hombre de Estado*. Traducción de Itala Questa de Marelli. Buenos Aires: LEVIATAN Editorial, Libros de la Araucaria, 1ª edición.

- MAQUIAVELO, N. (2011). *Maquiavelo. Estudio introductorio de Juan Manuel Forte Monge*. Madrid: Editorial GREDOS.
- MARSHALL, J. (1990). *Women Managers. Travellers in a male world*. Chichester: John Wiley & Sons.
- MARTÍNEZ-BENLLOCH, I. Y BONILLA, A. (2000). *Sistema sexo/género, identidades y construcción de la subjetividad*. Valencia: Universitat de València.
- MARTÍNEZ CUADRADO, M. Y MELLA MÁRQUEZ, M. (2012): *Partidos políticos y sistemas de partidos*. Madrid: Editorial Trotta.
- MARTÍNEZ RODA, F., SÁENZ-DÍEZ, J.I. Y GARCÍA FRAILE, J.A. (1994). *Síntesis de Historia del Pensamiento Político*. Madrid: Editorial ACTAS.
- MARTÍNEZ SOSPEDRA, M. (1996). *Introducción a los partidos políticos*. Barcelona: Ariel Derecho.
- MARTÍNEZ SOSPEDRA, M., MARCO MARCO, JOAQUÍN J. Y URIBE OTAROLA, A. (2007). *Sistemas electorales. Un estudio comparado*. Valencia: Editorial Tirant lo Blanch.
- MARUANI, M., ROGERAT, C. & TURNS, T. (Dir.) (2004). *Las nuevas fronteras de la desigualdad: Hombres y mujeres en el mercado de trabajo*. Barcelona: Icaria.
- MCADAM, D., MCCARTHY, J.D. & ZALD, M.N. (Eds.) (1999). *Movimientos sociales. Perspectivas comparadas*. Madrid: Istmos.
- MCCALL, M.W. JR. & LOMBARDO, M.M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- MCGREGOR, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- MEAD, M. (1935). *Sex and Temperament in three Primitive Societies*. New York: Morrow. Reeditado en Barcelona en Editorial Paidós en el año 1982.
- MEISEL, JAMES H. (1975). *El mito de la clase gobernante. Gaetano Mosca y la élite*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- MÉNDEZ BENAVIDES, JORGE R. (2014). *Teoría del liderazgo*. Curso de Administración de Proyectos: Habilidades del Gerente de Proyectos. Costa Rica: Edita Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- MENGUZZATO, M. & RENAU, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- MERCHANT, C. (1980). *The Death of nature: Women, Ecology and the scientific revolution*. New York: Harper and Row.
- MERTENS DE WILMARS, F. Y CANTARINO, E. (s.f.). *Ciudadanía paritaria ¿una cuestión de concepto?* Valencia: Universidad de Valencia/Universidad Católica de Lovaina.
- MICHELS, R. (1969). *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna, 2 vols*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- MICHELS, R. (1993). *Studi sulla democrazia e sull'autorità*. Nápoles: La Nuova Italia.

- MICHELS, R. (1996). *Los partidos políticos 2. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- MICHELS, R. (2008). *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna, 2 vols.* Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- MIES, M. (1989). *Patriarchy and Accumulation on a world Scale. Women in the International Division of Labour*. London: Zed Books Ltd.
- MILBRATH, L. (1968). *Political Participation*. Chicago: Rand McNally.
- MILIBAND, R. (1974). *El Estado en la Sociedad Capitalista*. México: Editorial Siglo XXI.
- MILLETT, K. (1997). *La política sexual*. Madrid: Editorial Cátedra, Col. Feminismos.
- MILLS, W.R. (1956). *The Power Elite*. Nueva York: Oxford University Press.
- MILL, J.S. (1985). *Del Gobierno representativo*. Madrid: Editorial Tecnos.
- MILLS, W.R. (1993). *La élite del poder*. México: FCE.
- MIQUEL, J. (2015). *La perestroika de Felipe VI. Un profundo cambio*. Prólogo de Enric Juliana. Madrid: RBA Editores.
- MISHRA, R. (1992). *El Estado del bienestar en crisis*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- MOIA, M. (1981). *El no de las niñas*. Feminario antropológico. España.
- MOLERO, F. Y MORALES, J.F. (Coords.) (2011). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza Editorial.
- MOLINA, I. (Coord.) (2016). *España en el mundo en 2016: perspectivas y desafíos*. Madrid: Elcano Policy Paper, Edita Real Instituto Elcano.
- MONEY, J. & EHRHARDT, A. (1972). *Man and Woman, Boy and Girl*. Baltimore: John Hopkins University.
- MONEY, J. & TUCKER, P. (1975). *Sexual Signatures: On Being a Man or Woman*. Boston: Little Brown.
- MONTABES, J. (Ed.) (1998). *El sistema electoral a debate. Veinte años de rendimientos del sistema electoral español (1977-1997)*. Madrid: Edita Parlamento de Andalucía y Centro de Investigaciones Sociológicas.
- MONTERO, J.R., GUNTHER, R. & LINZ, JUAN J. (Eds.) (2007). *Partidos políticos. Viejos conceptos y nuevos retos*. Madrid: Fundación Alonso Martín Escudero, Editorial Trotta.
- MONTOLÍO, E. (Coord.) (2011). *Manual práctico de escritura académica, I-II y III volúmenes*. Madrid: Editorial Ariel Practicum.
- MORALES MOYA, A. (Coord.) (2001). *Ideologías y movimientos políticos*. Madrid: Edita Sociedad Estatal España Nuevo Milenio.



- MOREIRA MARTINS, C.M<sup>a</sup>. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Madrid: Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- MORLINO, L. (2005). *Introducción a la investigación comparada*. Traducción de María Hernández. Madrid: Alianza Editorial.
- MOSCA, G. (1923). *Elementi di Scienza politica*. Bocca, 2<sup>a</sup> edición.
- MOSCA, G. (1992). *La clase política*. México: FCE.
- MOUFFE, C. (1993). *The Return of the Political*. London: Verso.
- MUELLER, D.C. (1979). *Elección pública*. Madrid: Alianza Editorial (edición del año 1984).
- NAÍM, M. (2015). *El fin del poder*. Traducción María Luisa Rodríguez Tapia. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.U.
- NANUS, B. (1994). *Liderazgo visionario. Forjando nuevas realidades con grandes ideas*. Barcelona: Editorial Granica.
- NASH, J. & SAFA, H.I. (Eds.) (1980). *Sex and class in Latin America*. New York: Bergin Publishers.
- NASH, M. Y TALAVERA, S. (1994). *Experiencias desiguales: conflictos sociales y respuestas colectivas*. Madrid: Editorial Síntesis.
- NATERA PERAL, A. (1998). *Percepciones y estilos de liderazgo local en la España democrática*. Madrid: Facultad de Ciencias Política y Sociología, Universidad Complutense.
- NAVARRO, J.I. (1999). *Partidos políticos y "democracia interna"*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- NAVARRO, V. (2004). *El Estado de bienestar en España*. Madrid: Editorial Tecnos.
- NIEVA, V. & GUTER, B. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. Nueva York: Praeger.
- NOCHOLSON, N. (2000). *Managing the human animal*. Nueva York: Thomson.
- NOHLEN, D. (1981). *Sistemas electorales del mundo*. Madrid: CIS.
- NOHLEN, D. (1984). *Elecciones y sistemas electorales*. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.
- NOHLEN, D. (1994). *Sistemas electorales y partidos políticos*. México: Fondo de Cultura Económica.
- NOHLEN, D. (2004). *Sistemas electorales y partidos políticos*. México: Fondo de Cultura Económica, Colección Política y Derecho, 3<sup>a</sup> edición.
- NOHLEN, D. (2008). *Sistemas electorales y partidos políticos*. México DF: Fondo Cultural de Económica.
- NORTHOUSE, P.G. (1997). *Leadership. Theory and Practice*. Londres: Sage.

- NORTHOUSE, P.G. (2001). *Leadership. Theory and Practice*. London: New Delhi, 2ª. Ed. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks.
- NORTHOUSE, P.G. (2007). *Leadership. Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- NORRIS, P. & LOVENDUSKI, J. (1995). *Political recruitment: gener, race and class in the British Parliament*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NORRIS, P. (1997). *Passages to power. Legislative recruitment in advanced democracies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NUÑO GÓMEZ, L. (2008). *La incorporación de las mujeres al espacio público y la ruptura parcial de la división sexual del trabajo: el tratamiento de la conciliación de la vida familiar y laboral y sus consecuencias en la igualdad de género*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas.
- NUÑO GÓMEZ, L. (Coord.) (1999). *Mujeres: de lo privado a lo público*. Madrid: TECNOS.
- O'BRIEN, K. (2017). *La aventura ignaciana: experimentar los Ejercicios Espirituales de san Ignacio de Loyola en la vida diaria*. Bilbao: Editorial Mensajero.
- OFEE, C. (1988). *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales*. Madrid: Ediciones Sistema.
- OLÍAS DE LIMA, B. (Coord.). *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Prentice Hall.
- OLSON, M. (1965). *The logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press. Traducción al castellano: *La Lógica de la Acción Colectiva. Bienes Públicos y la Teoría de los Grupos*. México: Editorial Limusa, Ed. 1992.
- OLSON, M. (1968). *The Logic of the Collective Action*. Harvard: University Press.
- ORTEGA Y GASSET, J. (2004). *Obras Completas, Tomo I (1902-1915)*. Madrid: Santillana Ediciones Generales y Fundación José Ortega y Gasset.
- OSTROGORSKI, M. (2008). *La democracia y los partidos políticos*. Presentación de Antonio Lastra. Madrid: Editorial Trotta.
- PALACIOS BRIHUEGA, I. (2016). *Los españoles y la calidad de la democracia*. CIS, Opiniones y actitudes, nº 74. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- PANEBIANCO, A. (1995). *Modelos de partido. Organización y poder en los partidos políticos*. Traducción de Mario Trinidad. Madrid: Alianza Editorial, Colección Alianza Universidad.
- PARETO, W. (1916). *Tratado general de sociología*.
- PARETO, W. (1987). *Escritos sociológicos*. Madrid: Alianza Editorial.
- PARSONS, T. & BALES, R. (1955). *Family, Socialization and Interaction Process*. New York: Free Press of Glencoe.
- PASQUINO, G. (Ed.) (1988). *Manual de ciencia política*. Madrid: Alianza Editorial.
- PASQUINO, G. (2000). *La clase política*. Madrid: Acento Editorial.

- PATEMAN, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- PATEMAN, C. (1995). *El contrato sexual*. Madrid: Anthropos.
- PATEMAN, C. (1996). *Perspectivas feministas en teoría política*. Barcelona: Paidós.
- PÉREZ, M. Y GINER, S. (Eds.) (1988). *El Corporativismo en España*. Barcelona: Ed. Ariel.
- PERIS PICHASTOR, R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. Castellón: Universitat Jaume I.
- PERVIN, L. (1984). *Personality*. Nueva York: Wiley.
- PHILLIPS, A. (1991). *Engendering democracy*. University Park: The Pennsylvania State University Press.
- PHILLIPS, A. (1995). *The Politics of Presence*. Nueva York: Clarendon Press.
- PIÑUEL RAIGADA, J.L. Y GAITÁN MOYA, J.A. (1995) (Coord.). *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid: Editorial SÍNTESIS.
- PLATÓN [1872]. *Obras completas*. Edición de Patricio de Azcárate. Madrid: Biblioteca filosófica, Medina y Navarro Editores.
- PLATÓN (1992). *La República*. Introducción de Manuel Fernández-Galiano, traducción de José Manuel Pabón y Manuel Fernández-Galiano. Alianza Editorial, Madrid: Alianza Editorial.
- PLATÓN (1994). *Las leyes*. Traducción y estudio preliminar de José Manuel Pabón y Manuel Fernández-Galiano. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- PLATÓN (1998). *Diálogos*. Introducción de Conrado Eggers Lan. Madrid: Editorial GREDOS.
- PLATÓN (1999). *La República*. Madrid: Alianza Editorial.
- POLSBY, N. (1963). *Community Power and Political Theory*. Londres: Yale University Press: News Haven.
- POULAIN DE LA BARRE, F. (1993). *De la educación de las damas*. Madrid: Editorial Cátedra.
- POULAIN DE LA BARRE, F. (2007). *De la excelencia de los hombres contra la igualdad de los sexos*. Edición crítica de Daniel Cazés Menache. México: Universidad Autónoma de México, Centro de Investigación Interdisciplinarias de Ciencias y Humanidades.
- POULAIN DE LA BARRE, F. (2007). *De la igualdad de los dos sexos*. Edición crítica de Daniel Cazés Menache. México: Universidad Autónoma de México, Centro de Investigación Interdisciplinarias de Ciencias y Humanidades.
- PRIETO, F., MELIÁ, J.L. Y LUQUE, O. (Eds.). *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties*. East Sussex: Taylor and Francis.
- PRING, C. (2016). *Transparency International: People and corruption: Europe and Central Asia*. Global Corruption Barometer. Alemania: Edit Transparency International.

- PULEO, ALICIA H. (1993). *La Ilustración olvidada. La polémica de los sexos en el siglo XVIII*. Madrid: Editorial Anthropos.
- PULEO, ALICIA H. (2000). *Filosofía, género y pensamiento crítico*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- RAE, D.W. (1977). *Leyes electorales y sistemas de partidos políticos*. Madrid: CITEP.
- RAE, D.W. & RAMÍREZ, V. (1993). *Quince años de experiencia. El sistema electoral español*. Madrid: McGraw-Hill.
- RAELIN, J.A. (2003). *Creating Leadership: Creating Leaderless Organizations*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- RAMÍREZ, M. (1985). *La participación política*. Madrid: Editorial Tecnos.
- RAMOS, M<sup>a</sup>.A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universidad de Valencia.
- RANDALL, V. (1987). *Women and politics. An Internacional Perspective*. London: Mac-Millan.
- REINISCH, J.M., ROSENBLUM, L.A. & SANDERS, S.A. (1987). *Basic Perspectives. Masculinity/femininity*. Oxford: Oxford University Press.
- REITER, R. (Ed.) (1975). *Toward and Anthropology of Women*. New York: Monthly Review Press.
- REQUEJO, F. (Coord.) (2002). *Democracia y pluralismo nacional*. Barcelona: Ariel C.P.
- RICO CAMPS, G. (2002). *Candidatos y electores. La popularidad de los líderes políticos y su impacto en el comportamiento electoral*. Barcelona: Edita Institut de Ciències Polítiques i Socials Barcelona.
- RICO, G. (2009). *Líderes políticos, opinión pública y comportamiento electoral*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- RITTER, G.A. (1991). *El Estado social, su origen y desarrollo en una comparación internacional*. Madrid: MTSS.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ AGUDELO, A. RICARDO (2014). *El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano*. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- RODRÍGUEZ, M. (1998). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas*. México: Colección Capacitación Integral.
- RODRÍGUEZ URÍA, M<sup>a</sup>. VICTORIA Y CONSUELO HERNÁNDEZ, E. (s.f.). *Elección social Teorema de Arrow*. Documento 108/96.
- ROGERAT, C. & TORNOS, T. (Dir.) (2004). *Las nuevas fronteras de la desigualdad: Hombres y mujeres en el mercado de trabajo*. Barcelona: Icaria.
- ROMÁN MARUGÁN, P. (Coord.) (2002). *Sistema político español*. Madrid: McGraw-Hill.

- ROSALDO, M.Z. & LAMPERE, L. (Comp.) (1974). *Women, Culture and Society*, Stanford: Stanford University Press.
- ROST, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- ROST, J.C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger.
- ROKKAN, S. (1970). *Citizens, Elections and Parties*. Oslo: Universitet Forlageet.
- ROKKAN, S. (1982). *Cittadini, elezioni, partiti*. Bolonia: Il Mulino.
- RUBIO MAHECHA, L.M. Y SÁNCHEZ CALDERÓN, M. (2013). *Liderazgo transformador, bienestar y perdurabilidad empresarial: estudio grupo Bolívar*. Trabajo vinculado al proyecto de investigación “Liderazgo y poder”. Línea de investigación: Liderazgo. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- RUILOBA NÚÑEZ, J. (2013). *Género y estilos de liderazgo en el gobierno local. Un estudio de caso: alcaldes en la legislatura 2003-2007*. Madrid: Congreso de los Diputados.
- RUÍZ OLABUÉNAGA, J.I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Serie Ciencias Sociales, vol. 15, 3ª edición. Bilbao: Universidad de DEUSTO.
- RUÍZ RODRÍGUEZ, LETICIA M<sup>a</sup>. Y OTERO FELIPE, P. (2013). *Indicadores de partidos y sistemas de partidos*. Cuadernos Metodológicos, nº 51. Madrid: CIS.
- SABUCEDO, J.M. (1996). *Psicología Política*. Madrid: Editorial Síntesis.
- SAFTY, A. (Ed.) (2003). *Leadership for Human Development. Universal Publishers. The International Leadership Series (Book Four)*. Istanbul, Turkey: International Institute of Leadership and Public Affairs, of the University of Bachesehir.
- SALINAS, A. (2012). *Una crítica de la lógica populista desde la visión de James M. Buchanan*. Trabajo presentado en el IV Congreso Internacional de Economía Austríaca.
- SÁNCHEZ APELLÁNIZ, M. (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- SÁNCHEZ MEDERO G. Y SÁNCHEZ MEDERO R. (Dir.) (2014). *Manual sistemas políticos en Europa*. Valencia: Editorial Tirant lo Blanch, 2ª edición.
- SANCHO ANDRÉS, E. (2012). *Liderazgo para tiempos de crisis. Liderazgo político: una aproximación politológica a la luz del advenimiento de la sociedad de masas*. Valencia: Universidad CEU Cardenal Herrera.
- SARTORI, G. (1987). *Teoría de la democracia. El debate contemporáneo*. México: Alianza Editorial.
- SARTORI, G. (1987). *Partidos y sistemas de partidos*. Madrid: Editorial Alianza.
- SARTORI, G. (1994). *Partidos y sistemas de partidos: marco para un análisis*. Traducción de Fernando Santos Fontela. Madrid: Alianza Editorial, Colección Alianza Universidad, 2ª edición ampliada.

- SASHKIN, M. & ROSENBAACH, WILLIAM E. (1996). *Una nueva visión del liderazgo*. Madrid: Editorial Centro Estudios Ramón Areces, S.A.
- SCHEIN, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHMITTER, P.C. (1982). *Patterns of corporatist policy making*. Londres: Sage.
- SCHUMPETER, J. (1950). *Historia de las teorías democrática*. México: Edita FCE.
- SCHUMPETER, J. (1955). *Imperialismo y clases sociales*. Buenos Aires: Tecnos.
- SCHUMPETER, J. A. (1942) [1984]. *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Editorial Página Indómita.
- SEILER, D.L. (1993). *Les partis politiques*. París: Armand Colin.
- SEN, A.K. (1970). *Elección colectiva y bienestar social*. Madrid: Alianza Editorial, Ed. 1976.
- SEOANE, J. Y RODRÍGUEZ, A. (1998). *Psicología Política*. Madrid: Ediciones PIRÁMIDE.
- SEPÚLVEDA ATEHORTÚA, L.Y. (2009). *Caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG*. Colombia: Universidad Nacional.
- SEVILLA MERINO, J. (2004). *Mujeres y ciudadanía: la democracia paritaria*. Valencia: Universitat de València, Institut Universitari d'Estudis de la Dona.
- SEVILLA MERINO, J. (2014). *Igualdad y democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Sevilla Merino*. Valencia: Edita Corts Valencianes.
- SHASHKIN, M. & ROSENBAACH, W. (1999). *Una nueva visión del liderazgo*. Madrid: Editorial Centros Estudios Ramón Areces.
- SHAW, IAN F. (2003). *La evaluación cualitativa. Introducción a los métodos cualitativos*. Original publicado en inglés en 1999, por Sage Publicaciones, Londres, Thousand Oaks y Nueva Delhi. Traducción de Roc Filella Escolà. Barcelona: Editorial PAIDÓS Ibérica.
- SHAW, M.E. (1989). *Dinámica de grupo*. Barcelona: Editorial Herder. Traducción de Ismael Antich.
- SIDANIUS, J. & PRATTO, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. New York: Cambridge University Press.
- SOLER SÁNCHEZ, M. (2001). *Campañas electorales y democracia en España*. Castellón: Colecció Estudis Jurídics, nº 5, Edita Universitat Jaume I.
- SOLER SÁNCHEZ, M., VENTURA FRANCH, A., ESQUEMBRE VALDÉZ, M<sup>a</sup>. DEL MAR., DEL RINCÓN GARCÍA, M<sup>a</sup>. FERNANDA., SALDAÑA, M<sup>a</sup>. NIEVES (Coords.) Y SEVILLA MERINO, J. (Dir.) (2006). *Las mujeres parlamentarias en la legislatura constituyente*. Madrid: Cortes Generales, Ministerio de la Presidencia.
- SOLER SÁNCHEZ, M., SEVILLA MERINO, J., VENTURA FRANCH, A., ESQUEMBRE VALDÉS, M<sup>a</sup> DEL MAR, DEL RINCÓN GARCÍA, M<sup>a</sup>. FERNANDA (2006). *Las mujeres Parlamentarias en la Legislatura Constituyente*. Madrid: Cortes Generales-Ministerio de la Presidencia.

- SOLER SÁNCHEZ, M., VENTURA FRANCH, A., ESQUEMBRE VALDÉZ, M<sup>a</sup>. DEL MAR., DEL RINCÓN GARCÍA, M<sup>a</sup>. FERNANDA., SALDAÑA, M<sup>a</sup>. NIEVES (Coords.) Y SEVILLA MERINO, J. (Dir.) (2010). *Las parlamentarias en la I legislatura: Cortes Generales (1979-1982)*. Madrid: Edita Congreso de los Diputados.
- SOLER SÁNCHEZ, M. (2011). *Campañas electorales y democracia en España*. Castellón: Edita Universitat Jaume I.
- SOLHEIM, B.O. (2000). *On the top of the world. Women's political leadership in Scandinavia and beyond*. Westport: Greenwood Press.
- STIVERS, C. (1993). *Gender images in public administration*. Londres: Sage.
- STODGILL, R.M. & COONS, A.E. (Eds.) (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- STODGILL, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literatura*. New York: Free Press.
- STODGILL, R.M. (1976). *Handbook of Leadership Research*. New York: Free Press.
- STOLLER, R.J. (1968). *Sex and gender: On the development of masculinity and femininity*. Nueva York: Science House.
- STRATHERN, M. (1988). *The Gender of the Gift*. Berkley: University of California Press.
- TAJFEL, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University.
- TANNENBAUM, R., WESCHLER, I.R. & MASSARIK, F. (1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw-Hill.
- TARROW, S. (1997). *El poder del movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y política*. Madrid: Alianza Editorial.
- TAYLOR, S. (2002). *The Tending Instinct: Women, Men and the Biology of Nurturing*. Nueva York: Times Books.
- THE BLACKWELL ENCYCLOPEDIA OF POLITICAL SCIENCE. Edición del año 1991.
- TÓJAR HURTADO, J.C. (2006). *Investigación cualitativa. Comprender y actuar*. Colección Manuales de Metodología de Investigación Educativa. Madrid: Editorial LA MURALLA, SA.
- TOURAINÉ, A. (1994). *¿Qué es la democracia?* Madrid: Temas de hoy.
- TREW, K. & KREMER, J. (Eds.) (1998). *Gender and Psychology*. London: Arnold.
- TUCKER, R.C. (1981). *Politics as Leadership*. Columbia: University of Missouri Press.
- TURNER, J.C., HOGG, M.A., OAKES, P.J., REICHER, S.D. & WETHERELL, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- URIARTE, E. Y ELIZONDO, A. (Coords.) (1997). *Mujeres en política. Análisis y práctica*. Barcelona: Editorial Ariel.

- URIBE, A. (2013). *La participación de la mujer en la vida pública de España (1978-2012). Los efectos de la Ley de Igualdad (L.O. 2/2007) en el poder ejecutivo, el legislativo y el judicial*. Madrid: Congreso de los Diputados.
- VALCÁRCEL, A. (2004). *La política de las mujeres*. Valencia: Ediciones Cátedra.
- VALLÉS, J.M. Y BOSCH, A. (1997). *Sistemas electorales y gobierno representativo*. Barcelona: Editorial Ariel.
- VALLÉS, MIGUEL S. (2007). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis Sociología.
- VEGA VILLA, C. Y ZAVALA VILLALÓN, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de Bass y Avolio al contexto organizacional chileno*. Chile: Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología.
- VERBA, S. (1968). *El Liderazgo. Grupos y conducta política*. Madrid: Rialp.
- VILANOVA, M. (Comp.). *Pensar las diferencias*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- VROOM, V.H. & YETTON, P.W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- VROOM, V.H. & JAGO, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- VROOM, V. & JAGO, A. (1990). *El nuevo liderazgo*. Madrid: Ediciones Días de Santos, SA.
- WALBY, S. (1990). *Theorizing patriarchy*. Oxford: Blackwell.
- WALLACH SCOTT, J. (2012). *Las mujeres y los derechos del hombre. Feminismo y sufragio en Francia, 1789-1944*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- WARE, A. (2004). *Partidos políticos y sistema de partidos*. Madrid: Istmo.
- WEBER, M. (1969). *Economía y sociedad, 2 vols*. México: FCE.
- WEBER, M. (1971). *Sobre las teorías de las ciencias sociales*. Madrid: Editorial Península.
- WEBER, M. (1972). *Ensayos de sociología contemporánea*. Barcelona: Martínez Roca S.A.
- WEBER, M. (1994). *Economía y sociedad*. México: FCE.
- WEBER, M. (2000). *Escritos políticos*. Madrid: Alianza Editorial.
- WEBER, M. (2007). *La política como profesión*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- WEBER, M. (2012). *Sociología del poder. Los tipos de dominación*. Madrid: Alianza Editorial.
- WEBER, M. (2012). *El político y el científico*. Madrid: Alianza Editorial.
- WEBER, M. (2014). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- WHITE, R.K. & LIPPITT, R. (1960). *Autocracy and democracy*. New York: Harper & Row.



WILLIAM, O. (1982). *Teoría Z cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Ediciones ORBIS, S.A.

WOLLSTONECRAFT, M (2005). *Vindicación de los derechos de la mujer*. Madrid: Editorial Istmo. Traducción al castellano de Marta Lois González.

WRIGHT MILLS, C. (1987). *La élite del poder*. México: FCE.

YUKL, G.A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

YUKL, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

YUKL, G.A. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

YUKL, G.A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson Prentice Hall.

YUKL, G.A. (2009). *Leadership in organizations*, (7ª. Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

### *Capítulos pertenecientes a obras especializadas*

ABAL MEDINA, J. (2002). “Elementos teóricos para el análisis contemporáneo de los partidos políticos: un reordenamiento del campo semántico” en *El asedio a la política. Los partidos latinoamericanos tras la década del neoliberalismo*, Marcelo Cavarozzi y Juan Abal Medina (Eds.). Rosario: Homo Sapiens, pp. 33-54.

ALCARAZ RAMOS, M. (2014). “Constitucionalismo y feminismo: símbolos y relatos” en *Igualdad y democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Sevilla Merino*. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 45-56.

AMORÓS, C. (2005). “Feminismo y multiculturalismo” en *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización*, vol. II, C. Amorós y Ana de Miguel (Eds.). Madrid: Ediciones Minerva, Biblioteca Nueva.

AMORÓS, C. Y COBO, R. (2007). “Feminismo e Ilustración” en *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización*, C. Amorós y A. De Miguel (Eds.). Madrid: Minerva Ediciones, pp. 91-144.

ANTONAKIS, J. & AUTIO, E. (2007). “Entrepreneurship and Leadership” en *The psychology of entrepreneurship*, J.R. Baum, M. Frese & R.A. Baron (Eds.). Mahwah: Erlbaum, pp. 189-207.

ÁS, B. (1990). “El papel político de las mujeres” en *Participación política de las mujeres*, J. Astelarra (Coord.). Madrid: Edita Centro de Investigaciones Sociológicas.

ASENSI SABATER, J. (2014). “Método, cultura y racionalidad en el constitucionalismo: algunas contribuciones de los estudios feministas” en *Igualdad y Democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Navarro Merino*. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 95-104.

ASHMORE, R. & DEL BOCA, F.K. (1986). “Toward a Social Psychology of Female-Male Relations” en *The Social Psychology of female-male relations: A critical analysis of central concepts*, R.D. Ashmore & F.K. Del Boca (Eds.). New York: Academic Press, pp. 1-17.

- BARAS, M. (1997). “Las élites políticas” en *Política y Gobierno en España*, M. Alcántara y A. Martínez (Eds.). Valencia: Tirant lo Blanch.
- BARBERÁ, E. (2004a). “Perspectiva sociocognitiva: estereotipos y esquemas de género” en *Psicología y género*, E. Barberá e I. Martínez-Benlloch (Eds.). Madrid: Pearson Educación.
- BARDWICK, J.M. & DOUVAN, E. (1971). “Ambivalence: The Socialization of Women” en *Women in Sexist Society*, V. Gornick & B.K. Morgan (Eds.). New York: New American Library, pp. 225-241.
- BARENYS, R. (1990). “Participación en las instituciones” en *Participación política de las mujeres*, J. Astelarra. Madrid: Edita Centro de Investigaciones Sociológicas.
- BARNER BARRY, C. & ROSENWEIN, R. (1985). “Leading and following: Who is in Charge?” en *Psychological Perspectives on Politics*, C. Barner Barry & R. Rosenwein. Illinois: Wave-land Press.
- BARTOL, K.M. & MARTÍN, DAVID C. (1986). “Women and men in task groups” en *The social psychology of female-male relations: A critical analices of central conceps*, R.D. Ashmore & F.K. Del Boca (Eds.). Orlando: Academic Press, pp. 259-310.
- BASS, B.M. (1998). “Transformational and transactional leadership of men and women” en *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*, B.M. Bass. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- BELMONTE MARTÍN, I., ALDEGUER CERDÁ, B. Y ROMERO TARÍN, A. (2013). “Modelo y estilos de liderazgo en las organizaciones públicas. El estudio Suma Gestión Tributaria de la Diputación de Alicante (1993-2013)” en *Gestión de la escasez: participación, territorios y estado del bienestar: experiencias en democracia y participación*, Rafael Bañón y Rubén Martínez (Coords.). Madrid: GOGEP Complutense, D.L., pp. 252-260.
- BELMONTE MARTÍN, I. Y ALDEGUER CERDÁ, B. (2013). *Más allá de los números. Un estudio de las pautas patriarcales en las estructuras parlamentarias autonómicas. Estrategias paritarias de resolución. Las Cortes Valencianas (1983-2011)*. Trabajo presentado en el XI Congreso Español Ciencia Política y de la Administración “La política en tiempos de incertidumbre”. Sevilla: Universidad Pablo de Olavide, del 18 al 20 de septiembre de 2013.
- BELMONTE MARTÍN, I. Y AZNAR MÁRQUEZ, J. (2016). “La representación política de las mujeres en los parlamentos nacionales. Algunos apuntes sobre la influencia de los sistemas electorales” en *Las políticas públicas de igualdad: una visión calidoscópica*, Juana Aznar Márquez e Irene Belmonte Martín. Alicante: Editorial Universidad Miguel Hernández.
- BENHABIB, S. (1990). “El otro generalizado y el otro concreto: la controversia Kohlberg-Gilligan y la teoría feminista” en *Teoría Feminista y Teoría Crítica*, S. Benhabib y D. Cornella. Valencia: Alfons El Magànim.
- BENHABIB, S. (1992). “Una revisión del debate sobre las mujeres y la teoría moral” en *Feminismo y ética*, C. Amorós (Ed.). Barcelona: Editorial ISEGORIA.
- BERNARD, C. (1948/1997). “The nature of leadership” en *Leadership. Classical, contemporary, and critical approaches*, K. Grint (Ed.). New York: Oxford University Press, pp. 89-111.

BIGLINO CAMPOS, P. (2014). “La república de Condorcet, una república con ciudadanas” en *Igualdad y Democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Navarro Merino*. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 131-141.

BOBBIO, N. (1981). “Teoría de las élites” en *Diccionario de Política*. México: Siglo XXI Editores, pp. 590-600.

BOURDIEU, P. (1972). “La maison kabyle ou le monde renversé” en *Esquisse d’une théorie de la pratique précédé de trois études d’Ethnologie Kabyle*, D. Geneve & P. Bourdieu (1980): *Sociologie de l’Algerie*. París: PUF, Collection Que Sais je?

CALHOUM, G. (2002). “Los nuevos movimientos sociales de comienzos del siglo XIX” en *Protesta social, repertorios y ciclos de la acción colectiva*, Traugott (Comp.). Barcelona: Editorial Hacer.

CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (1968b). “Leadership and performance of group functions: Introduction” en *Group dynamics. Research and theory*, D. Cartwright & A. Zander (Eds.). New York: Harper & Row, 3º. Ed., pp. 301-317.

COBO, R. (2008). “Repensando la democracia: Mujeres y Ciudadanía” en *Educación en la ciudadanía: Perspectivas feministas*, R. Cobo (Ed.). Madrid: Los Libro de la Catarata.

CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N. (1988). “Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership” en *Charismatic Leadership*, J.A. Conger & R.N. Kanungo. San Francisco: Jossey-Bass.

CHICANO, E. (2004). “Conciliación de la vida personal, familiar y laboral” en *España en hora. Libro verde sobre la racionalización de los horarios españoles y su normalización con los demás países de la UE*, AA.VV. Madrid: Fundación Independiente.

DAHLERUP, D. (2002). “El uso de cuotas para incrementar la representación política de la mujer” en *Más allá de los números*, M. Méndez y J. Ballington (Eds.). Estocolmo: Ed. IDEA.

DE MIGUEL ÁLVAREZ, A. (2002). "Hacia un nuevo contrato social" en *El reto de la participación. Movimientos y organizaciones: una panorámica comparativa*, J.M. Robles (Coord.). Madrid: Antonio Machado Editores.

DE MIGUEL ÁLVAREZ, A. (2007): “Hacia una sociedad paritaria” en *Democracia paritaria*, Ángela Sierra y Mª del Pino de la Nuez (Eds.). Barcelona: Editorial Laertes.

DE MIGUEL ÁLVAREZ, A. (2007): “El movimiento feminista y la construcción de marcos de interpretación: praxis cognitiva y redes de acción colectiva” en *Los feminismos como herramientas de cambio social*, V. Ferrer y E. Bosch (Eds.). Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears.

DELGADO SOTILLOS, I. (1997). “Partidos y sistemas de partidos” en *Política y Gobierno en España*, M. Alcántara y A. Martínez (Eds.). Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 287-314.

DELGADO SOTILLOS, I. (2000). “Partidos y sistemas de partidos, 1977-2000” en *Política y Gobierno en España*, M. Alcántara y A. Martínez (Eds.). Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 381-422, 2ª edición.

DELGADO SOTILLOS, I. (2000). “Élites políticas y vida parlamentaria: actividades y motivaciones de los diputados españoles” en *El congreso de los diputados en España: funciones y rendimiento*, Antonio Martínez (Dir.). Madrid: Editorial Tecnos, pp. 293-339.

DELGADO SOTILLOS, I. Y OÑATE, P. (2006). “Parlamentos, grupos parlamentarios y diputados en las asambleas autonómicas” en *Organización y funcionamiento de los parlamentos autonómicos*, Pablo Oñate. Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 135-172.

DELGADO SOTILLOS, I. Y OÑATE, P. (2008). “Las élites parlamentarias autonómicas” en *Elecciones autonómicas y locales 2007*, Francesc Pallarés. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, pp. 165-193.

DELGADO SOTILLOS, I. (2011). “El Parlamento del siglo XXI. Percepciones ciudadanas y actitudes de los diputados ante el parlamento paritario” en *Alcanzando el equilibrio. El acceso y la presencia de las mujeres en los parlamentos*, I. Delgado. Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 273-303.

DELGADO SOTILLOS, I. (2011). “Sistema electoral y representación de las mujeres en el Congreso de los Diputados” en *Alcanzando el equilibrio. El acceso y la presencia de las mujeres en los parlamentos*, Irene Delgado. Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 83-115.

DELGADO SOTILLOS, I. (2011). “La representación política de las mujeres en las asambleas legislativas: análisis de la confluencia de factores” en *Alcanzando el equilibrio. El acceso y la presencia de las mujeres en los parlamentos*, Irene Delgado. Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 21-39.

DELGADO SOTILLOS, I. (2016). “Cuotas e instituciones. Un análisis comparado de sus efectos sobre la representación política de las mujeres” en *Igualdad de género y no discriminación en España: evolución, problemas y perspectivas*, Caterina la Barbera. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

DIGON, R. (2015). “Teoría de la justicia” en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (Ed.) y X. Torrens (Coeditor). Madrid: Editorial TECNOS, 4ª edición, pp. 303-343.

DOMHOFF, W. (1970). “The Power Elite and its Critics” en *C. Wright Mills and the Power Elite*, W. Domhoff y B. Hoyt (Eds.). Boston: Beacon Press, año 1968, pp. 251-278.

DOWNS, A. (2000). “Teoría económica de la acción política en una democracia” en *Diez textos básicos de ciencia política*, A. Batlle. Madrid: Ariel Ciencia Política, pp. 93-111.

DUBIN, R. (1979). “Mataphors of leadership: and overview” en *Crouscurrents in Leadership*, J.C. Junt & L.L. Larson (Eds.). Carbondale: Southern Ollinois, University Press.

DUVERGER, M. (1950). “Influencia de los sistemas electorales en la vida política” en *Diez textos básicos de ciencia política*, Gabriel Almond *et al.* (Ed. 1992). Barcelona: Editorial Ariel.

EAGLY, A.H., WOOD, W. & DIEKMAN, A.B. (2000). “Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal” en *The developmental social psychology of gender*, T. Eckes & H.M. Trautner (Eds.). Mahwah: Erlbaum.

EDINGER, B.M. (1993). “A Preface to Studies in Political Leadership” en *Innovative Leadership in International Politics*, G. Sheffer (Comp.). Albany: State University of New York Press.

ELIZONDO, A. (1997). “Comportamiento político de las mujeres: evolución y paradojas en la investigación” en *Mujeres en política*, E. Uriarte y A. Elizondo (Coords.). Madrid: Ariel.

- ELIZONDO, A. (2008). “Las mujeres en las instituciones políticas” en *Mujeres, política y medios de comunicación*, VV.AA. Sevilla: Fundación Audiovisual de Andalucía.
- FERNÁNDEZ, A. (1986). “Violencia y conyugalidad: una relación necesaria. La gestión de las fragilidades y resistencias femeninas en las relaciones de poder entre los géneros” en *La mujer y la violencia invisible*, E. Giberti y A.Mª. Fernández (Comps.). Buenos Aires: Sudamericana.
- FIEDLER, F.E. (1986). “The contribution of cognitive resources of leadership performance” en *Advances in experimental social psychology*, L. Berkowitz (Ed.). New York: Academic Press.
- FIELDER, F.E. (1993). “The Leadership Situation and the Black Box in Contingency Theories” recogido en *Leadership Theory and Research. Perspectives and Directions*, Martin M. Chemers & Roya Ayman (Comp.). Londres: Academic Press.
- FIGUERUELO BURRIEZA, A. (2014). “Igualdad de género en la toma de decisiones; sobre la composición equilibrada de los consejos de administración de las grandes empresas” en *Igualdad y democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Sevilla Merino*. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 243-252.
- FLEISHMAN, E. (1957). “A leader behavior description for industry” en *Leader behavior: Its description and measurement*, R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, pp. 6-38.
- GABRIEL PÉREZ, J.A. (1998). “La crítica elitista de la democracia” en *La democracia y sus textos*, R. Aguilar (Ed.). Madrid: Tecnos.
- GAVIRIA, E. (2011). “Visión evolucionista del liderazgo” citado en *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*, F. Molero y J.F. Morales (Coords.). Madrid: Alianza Editorial.
- GAYLE RUBIN (1975). “The traffic in women: notes on the political economy of sex” en *Toward and Anthropology of Women*, R. Reiter. New York: Monthly Review, edición del año 1975, pp. 157-210.
- GIBB, C. A. (1969). “Leadership” en *Handbook of social psychology*, G. Linzey & E. Aronson (Ed.). Reading, MA: Addison-Wesley, pp. 205-282.
- GIL CALVO, E. (s.f.). “El análisis académico del género femenino: la reducción de las mujeres a variable dependiente” en *Mujeres y hombres en la formación de la teoría sociológica*, M.A. Durán (Eds.). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- GRAU, E. (1993). “De la emancipación a la liberación y valoración de la diferencia. El movimiento de mujeres en el Estado Español” en *Historia de las mujeres. Siglo XXI, Tomo V*, G. Duby & M. Perrot (Eds.). Madrid: Editorial Taurus.
- GODINEAU, D. (1993). “Hijas de la libertad y ciudadanas revolucionarias” en *Historia de las mujeres en Occidente. El XIX*, G. Duby & M. Perrot (Eds.). Barcelona: Círculo de Lectores, pp. 23-40.
- GONZALO, E. Y REQUEJO, F. (2015). “Teoría de la Democracia” en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (Ed.) y X. Torrens (Coeditor). Madrid: Editorial TECNOS, 4ª edición, pp. 259-302.
- GRACIA, F.J., MARTÍNEZ-TUR, V. Y PEIRO, J.M. (2001). “Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos” en *Trabajo, individuo y sociedad*, E. Agullo y A. Ovejero (Coords.). Madrid: Pirámide, pp. 165-201.

- GRAEN, G.B. & SCANDURA, T.A. (1987). "Toward a psychology of dyadic organizing" en *Research in organizational behavior*, vol. 9, L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.). Greenwich, CT: JAI Press, pp. 175-208.
- HALPIN, A. & WINER, B. (1957). "A factorial study of the leader behavior descriptions" en *Its description and measurement*, R.M. Stogdill & A.E. Coons. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business research.
- HEMPHILL, J.K. & COONS, A.E. (1957). "Development of the leader behavior description questionnaire" en *Leader behavior: Its description and measurement*, R.M. Stogdill y A.E. Coons (Eds.). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, pp. 6-38.
- HERMANN, M.G. (1986). "Ingredients of leadership" en *Political Psychology*, M.G. Hermann (Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- HERNÁNDEZ BRAVO DE LAGUNA, J. (2012). "La delimitación del concepto de partido político y las teorías sobre el origen y la evolución de los partidos" en *Partidos políticos y sistemas de partidos*, Miguel Martínez Cuadrado y Manuel Mella Márquez (Eds.). Madrid: Editorial Trotta, pp. 53-80.
- HERNÁNDEZ BRAVO DE LAGUNA, J. (2012). "Sistemas electorales y sistemas de partidos" en *Partidos políticos y sistemas de partidos*, Miguel Martínez Cuadrado y Manuel Mella Márquez (Eds.). Madrid: Editorial Trotta, pp. 233-265.
- HERNES, H.M. (1996). "Las mujeres y el Estado de Bienestar: La transición de la dependencia privada a la dependencia pública" en *Las Mujeres y el Estado, Vindicación feminista*, A. Showstack Sasson, Madrid.
- HIRATA, H. & KERGOAT, D. (2004). "Una nueva mirada a la división sexual del trabajo" en *Las nuevas fronteras de la desigualdad: Hombres y mujeres en el mercado de trabajo*, M. Maruani, C. Rogerat & T. Torns (Dir.). Barcelona: Icaria.
- HORTON, S. & FARNHAM, D. (2007). "Turning leadership into performance management" en *Public governance and leadership. Political and managerial problems in making public governance changes the drive for re-constituting leadership*, R. Koch & J. Dixon (Eds.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlang, pp. 429-455.
- HOUSE, R.J. (1977). "A 1976 theory of charismatic leadership" en *Leadership: The cutting edge*, J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- IBARRA, P. Y LETAMENDIA, F. (2015). "Movimientos sociales" en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (Ed.) y X. Torrens (Coeditor). Madrid: Editorial TECNOS, 4ª edición, pp. 377-410.
- IGLITZIN, L. (1974). "The Making of the Apolitical Woman: Feminity and Sex-Stereotyping in Girls" en *Women in Politics*, Jane S. Jaquette (Ed.). New York: John Wiley, pp. 25-36.
- IZQUIERDO, M<sup>a</sup>.J. (1994). "Uso y abuso del concepto de género" en *Pensar las diferencias*, M. Vilanova (Comp.). Barcelona: Universidad de Barcelona, pp. 31-53.
- JAGGER, A. (1977). "Political philosophies of women's liberation" en *Feminism and philosophy*, M. Vetterling-Braggin et al., (Eds.). Totowa: N.J. Littlefield, pp. 5-21.

- JIMÉNEZ PERONA, A. (1989). “Las conceptualizaciones de la ciudadanía y la polémica en torno a la admisión de las mujeres a las Asambleas” en *Feminismo: más acá y más allá de la Revolución francesa*, VVAA. Madrid: Instituto de Investigaciones Feministas.
- JORDANA, J. (2015). “Asociaciones de intereses y acción colectiva” en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (Ed.) y X. Torrens (Coeditor). Madrid: TECNOS, 4ª edición, pp. 347-376.
- KAHN, R.L. & KATZ, D. (1960). “Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale” en *Group Dynamics*. New York: Harper & Row.
- KATZ, D. & KAHN, R.L. (1952). “Some recent findings in human-relations research in industry” en *Readings in social psychology*, E. Swanson, T. Newcomb & E. Hartley (Eds.). New York: Holt, pp. 650-665.
- KATZ, D. (1973). “Patterns of Leadership” en *Handbook of Political Psychology*, J.N. Knutson (Comp.). San Francisco: Jossey-Bass.
- KATZ, P.A. (1986). “Gender Identity: Development and Consequences” en *The Social Psychology of female-male relations: A critical analysis of central concepts*, R.D. Ashmore & F.K. Del Boca (Eds.). New York: Academic Press, pp. 21-67.
- LASSWELL, H.D. (1967). “Political Systems, Styles and Personalities” en *Political Leadership in Industrialized Societies*, L.J. Edinger. Nueva York: John Wiley.
- LIPPITT, R. & WHITE, R. (1943). “The social climate of children's groups” en *Child Behavior and Development*, R.G. Barker, J.S. Kounin & H.F. Weight (Eds.). Nueva York: McGraw-Hill.
- LOTT, B. & MALUSO, D. (1993). “The social learning of gender” en *The psychology of gender*, A.E. Beall & R.J. Stemberg (Eds.). New York: Guilford Press.
- LOVENDUSKI, J. (1997). “Representación política: dinámica de género y partidos” en *Mujeres en política*, E. Uriarte y A. Elizondo (Coords.). Madrid: Editorial Ariel.
- LOVENDUSKI, J. (1997). “Feminismo institucional: género y Estado” en *Mujeres en política*, E. Uriarte y A. Elizondo (Coords.). Barcelona: Editorial Ariel.
- MACCOBY, E.E. (1987). “The Varied Meanings of ‘masculine’ and ‘femenine’” en *Masculinity/femininity*, J.M. Reinisch, L.A. Rosenblum & S.A. Sanders. Oxford: Oxford University Press, pp. 227-239.
- MAIER, M. (1999). “On the gendered substructure of organizations: dimensions and dilemmas of corporate masculinity” en *Gender and Work*, G.N. Powell (Ed.). Thousand Oaks. London: Sage Publications, pp. 69- 93.
- MAJOR, B., BARR, L., ZUBEK, J. & BABEY, S.H. (1999). “Gender and self-esteem: A meta-analysis” en *Sexism and stereotypes in modern society*, W.B. Swann, J.H. Langlois & L.A. Gilbert (Eds.). Washington DC: American Psychological Association.
- MANSBRIDGE, J. (2000). “What Does a Representative Do? Descriptive Representation in Communicative Settings of Distrust, Uncrystallized Interests, and Historically Denigrated Status” en *Citizenship in Diverse Societies*, K. William y N. Wane (Eds.). Oxford: Oxford University Press.

- MARRADES PUIG, A. (2014). “La participación de las mujeres en democracia: la importancia del movimiento asociativo” en *Igualdad y democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Sevilla Merino*, VVAA. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 385-393.
- MARTÍNEZ SAMPERE, E. (2014). “Ciudadanía democrática, voluntad política y estado social” en *Igualdad y Democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Navarro Merino*, VVAA. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 445-451.
- MARTÍNEZ SOSPEDRA, M. (2010). “Acción positiva, igualdad y elecciones: el artículo 44 bis de la LOREG y la Doctrina del Tribunal Constitucional” en *Mujer, Derecho y sociedad en el siglo XXI*, Ruth Abril Stoffels y Ainhoa Uribe Otarola. Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 93-120.
- MASTERS, R. & SULLIVAN, D. (1983). “Nonverba Behavior and Leadership: Emotion and cognition in political information processing” en *Explorations in Political Psychology*, S. Iyengar & W. McGuire (Eds.). Durham: Duke University Press.
- MATAS DALMASES, J. (2015). “Partidos políticos y sistemas políticos” en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (Ed.) y X. Torrens (Coeditor). Madrid: TECNOS, 4ª edición, pp. 411-438.
- MATLAND, R. (1990). “El impacto diferencial de los sistemas electorales en la representación política de las mujeres” en *Hacia una democracia paritaria: Análisis y revisión de las leyes electorales vigentes*, P. Saavedra (Dir.). Madrid: CELEM.
- MELLA, M. (2012). “Los sistemas partidos I” en *Partidos políticos y sistemas de partidos*, M. Martínez Cuadrado y M. Mella Márquez (Eds.). Madrid: Editorial Trotta, pp. 181-206.
- MELLA, M. (2012). “Los sistemas de partidos II” en *Partidos políticos y sistemas de partidos*, M. Martínez Cuadrado y M. Mella Márquez (Eds.). Madrid: Editorial Trotta, pp. 207-232.
- MIYARES, A. (2007). “El Sufragismo” en *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización*, C. Amorós y A. De Miguel (Eds.). Madrid: Minerva, pp. 145-174.
- MOLERO, F. Y MORALES, J.F. (1993). “Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional” en *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, L. Munduate y M. Barón (Comps.). Madrid: Eudema, pp. 59-65.
- MOLERO, F. (2011). “La investigación del liderazgo” en *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*, F. Molero y J.F. Morales (Coords.). Madrid: Alianza Editorial, pp. 22 y ss.
- MORALES, L. (1999). “Participación política en España: Un análisis de las diferencias de género” en *Género y ciudadanía. Revisiones desde el ámbito privado*, M. Ortega, C. Sánchez y C. Valiente (Eds.). Madrid: UNAM, pp. 423-448.
- MORALES, J.F. Y MOLERO, F. (1995). “Leadership in two types of healthcare organizations” en *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties*, J.M. Peiró, F. Prieto, J.L. Meliá y O. Luque (Eds.). East Sussex: Taylor and Francis, pp. 209-221.
- MOSCA, G. (1986). “La clase política” en *Elementi di Scienza politica*. Transcripción al español del texto original, pp. 1-12.
- NOWACK, K. (2009). “Neurobiología del liderazgo: ¿Por qué las mujeres lideran de manera diferente que los hombres?” en *Ier. Congreso Internacional de Liderazgo Femenino*, LIFE09.



O'LEARY, V.E. & FLANAGAN, E.H. (2001). "Gender and leadership" en *Encyclopedia of gender*, J. Worell (Ed.). San Diego: Academic Press.

ORTEGA Y GASSET, J. [1914] (2004). "Vieja y nueva política" en *Obras Completas, Tomo I (1902-1915)*, pp. 707-744. Madrid: Santillana Ediciones Generales y Fundación José Ortega y Gasset.

ORTNER, S.B. (1974). "Is female to male as nature is to culture?" en *Women, Culture and Society*, M.Z. Rosaldo & L. Lamphere (Comp.). Stanford: Stanford University Press.

OSCA, A. Y MARTÍNEZ PÉREZ, MD. (2005). "La conexión familia-trabajo y su repercusión sobre el bienestar psicológico y la satisfacción laboral" en *El ajuste trabajo-familia desde la perspectiva de género*, M.J. Carrasco y A. García-Mina (Eds.). Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

PARIENTE FRAGOSO, J.L. (2009). "Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo" en *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*, pp. 153-189.

PARRADO DÍEZ, S. (2000). "El liderazgo y la gestión directiva en las organizaciones públicas: el estado de la cuestión" en *La Nueva Gestión Pública*, Blanca Olías de Lima (Coord.). Madrid, UNED, Prentice Hall, pp. 127-158.

PLATÓN (1998). "El Político" en *Diálogos*, Platón. Madrid: Editorial Gredos.

REVILLA, M<sup>a</sup>.L. (1995). "Participación política: Lo individual y lo colectivo en el juego democrático" en *Sociedad y política*, Jorge Benedicto y M<sup>a</sup>. Luz Morán (Eds.). Madrid: Alianza Editorial, pp. 299-323.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (1998). "Paradigmas y modelos técnicos en psicología del trabajo y las organizaciones" en *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* en A. Rodríguez Fernández. Madrid: Ediciones Pirámide, pp. 51-70.

ROSALDO, M.Z. (1974). "Woman, culture and society: A theoretical overview" en *Woman, culture and society*, M. Rosaldo & L. Lamphere (Eds.). Stanford: Stanford University Press.

ROSENER, L. & SCHWART, P. (1980). "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.

RUBIN, G. (1997). "El tráfico de mujeres: notas sobre la economía política del sexo", en *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, M. Lamas (Comp.). México: Editorial Porrúa y PUEG, pp. 35-145.

SALDAÑA DÍAZ, M<sup>a</sup>. NIEVES (2014). "La acción de la Unión Interparlamentaria en defensa de la igual participación de las mujeres en los parlamentos: alianza de géneros en la esfera política, participación equilibrada y parlamentos sensibles al género" en *Igualdad y democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Sevilla Merino*. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 543-559.

SÁNCHEZ DE DIOS M. (2012). "Las funciones de los partidos" en *Partidos políticos y sistemas de partidos*, M. Martínez Cuadrado y M. Mella Márquez (Eds.). Madrid: Trotta, pp. 81-120.

SÁNCHEZ DE DIOS M. (2012). "Las ideologías de los partidos" en *Partidos políticos y sistemas de partidos*, M. Martínez Cuadrado y M. Mella Márquez (Eds.). Madrid: Trotta, pp. 153-180.

- SÁNCHEZ MEDERO, G. (2012). “Los partidos políticos: Organización y funcionamiento” en *Partidos políticos y sistemas de partidos*, M. Martínez Cuadrado y M. Mella Márquez (Eds.). Madrid: Editorial Trotta, pp. 121-152.
- SÁNCHEZ MEDERO G. (2014). “Sistema político y sus elementos” en *Manual Sistemas políticos en Europa*, G. Sánchez Medero y R. Sánchez Medero (Dir.). Valencia: Editorial Tirant lo Blanch, 2ª edición, cap. 1, pp. 19-21.
- SÁNCHEZ MEDERO, G. Y SÁNCHEZ MEDERO, R. (Dir.) (2014). “El sistema político y sus elementos” en *Sistemas políticos en Europa*, G. Sánchez Medero y R. Sánchez Medero. Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 17-42.
- SÁNCHEZ, J. (2015). “Estado de Bienestar” en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (Ed.) y X. Torrens (Coeditor). Madrid: Editorial TECNOS, 4ª edición, pp. 127-152.
- SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, E. (1996). “Estilos de dirección en la Administración Pública” en *Los recursos humanos en las administraciones públicas*, A. Rodríguez Fernández. Madrid: Tecnos, pp. 395-423.
- SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, E. (1998). “Liderazgo y estilos de dirección” en *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*, A. Rodríguez Fernández. Madrid: Ediciones Pirámide, pp. 153-166.
- SANZ, A. Y MALDONADO, T. (2004). “Feminismo siglo XXI: notas para un balance y perspectivas” en *La red en la calle, ¿cambios en la cultura de movilización? Anuario de movimientos sociales 2003*, P. Ibarra y E. Grau (Coords.). Barcelona: Editorial Icaria.
- SARTORI, G. (1984). “Sistemas electorales” en *Elementos de teoría política*, G. Sartori, (Ed. 1992). Madrid: Editorial Alianza.
- SASHKIN, M. & BURKE, W.W. (1990). “Understanding and assesing organizational Leadership” en *Measures of Leadership*, E.C. Kenneth & B. Clark Miriamn (Eds.). West Orange, NJ: Leadership Library of America/Center for Creative Leadership.
- SASHKIN, M., ROSENBACH, W.E.; DEAL, T.E. Y PETERSON, K.D. (1992). “Assesing Tranformational Leadership and Its Impact” en *Impact of Leadership*, E. Clark, M.B. Clark & David P. Campbell (Eds.). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- SCOTT, J.W. (1990). “El Género: Una categoría útil para el análisis histórico” en *Historia y Género: las mujeres en la Europa Moderna y Contemporánea*, J.S. Amelang & M. Nash (Eds.). Valencia: Alfons El Magnànim, pp. 23-56.
- SEVILLA MERINO, J. (2004). “Democracia paritaria y Constitución” en *Mujeres y ciudadanía: la democracia paritaria*, J. Sevilla Merino. Valencia: Universitat de València, Institut Universitari d’Estudis de la Dona.
- SLEDZIEWSKI, E.G. (1994). “Revolución Francesa. El giro” en *Historia de las mujeres en Occidente. El XIX*, G. Duby & M. Perrot (Eds.). Barcelona: Círculo de Lectores, pp. 42-56.
- SOBRAL, J. (1988). “Conducta política individual” en *Psicología Política*, J. Seoane y A. Rodríguez. Madrid: Ediciones PIRÁMIDE.
- SOLER SÁNCHEZ, M. (2005). “La reforma del estatuto de la Comunidad Valenciana desde la Perspectiva de Género” en *Género, Constitución y Estatutos de Autonomía*. Madrid: INAP- Instituto Nacional de Administración Pública, pp. 387-400.

- SOLER SÁNCHEZ, M.; CATALÀ BAS, A. Y PÉREZ SEGUÍ, Z. (2006). “La reforma del estatuto de la Comunidad Valenciana desde la Perspectiva de Género” en *Fundamentos legislativos de los servicios de prevención y extinción de incendios y salvamento*. Valencia: Alfa Delta, pp. 49-112.
- SOLER SÁNCHEZ, M. (2007). “Comentario al artículo 21 de la Ley Orgánica de Igualdad” en *Comentarios a la Ley de Igualdad*, José Ignacio García Ninet. Madrid: CISS, pp. 254-258.
- SOLER SÁNCHEZ, M. (2011). “El Derecho a la participación política de mujeres y hombres: consecuencias de la aplicación de la Ley Orgánica de Igualdad a los procesos electorales” en *Mujer y Derecho*, Julia Sevilla Merino y Margarita Soler Sánchez (Coords.). Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 23-68.
- SOLER SÁNCHEZ, M. (2012). “El derecho de sufragio pasivo de las mujeres. Análisis de las consecuencias de la aplicación de la Ley Orgánica de Igualdad a los procesos electorales autonómicos en la Comunitat Valenciana” en *Constitución y democracia: ayer y hoy. Homenaje a Antonio Torres del Moral*, VVAA, vol. 3. Madrid: Universitas, pp. 3739-3754.
- SOLER SÁNCHEZ, M. (2012). “La igualdad de las mujeres y hombres en el estado autonómico: una visión comparada sobre la introducción de la perspectiva de género en los Estatutos de Autonomía” en *La Solidaridad en el Estado Autonómico*, Vicente Garrido Mayol (Coord.). Valencia: Fundación Profesor Manuel Broseta, pp. 99-118.
- SOLER SÁNCHEZ, M. (2014). “La ciudadanía de las mujeres: el feminismo razonable de María Cambrils a principios del siglo XX” en *Igualdad y democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Sevilla Merino*, VVAA. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 581-596.
- STODGILL, RALPH M. (1969). “Liderazgo, afiliación y organización” en *El estudio del liderazgo*, C.G. Browne & Thomas S. Cohn. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- STOLCKE, V. (1996). “Antropología del género. (El cómo y el por qué de las mujeres)” en *Ensayos de Antropología Cultural*. Madrid: Editorial Ariel, pp. 335-343.
- STOPPINO, M. (1989). “Potere ed ‘elites’ politiche” en *L’analisi della politica*, A. Panebianco (Ed.). Bologna: Il Mulino, pp. 222-225.
- STRATHERN, M. (1973). “Una perspectiva antropológica” en *Antropología y feminismo*, O. Harris & K. Young (Eds.). Barcelona: Anagrama, pp. 276-290.
- SUBIRATS, M. (1990). “Problemas y reivindicaciones de las mujeres: una cinta sin fin” en *Participación política de las mujeres*, J. Astelarra (Coord.). Madrid: Edita CIS.
- TAJFEL, H. & TURNER, J.C. (1979). “An integrative theory of intergroup conflict” en *The social psychology of intergroup relations*, W.G. Austin & S. Worchel (Eds.). Monterey, CA: Brooks/Cole, pp. 33-47.
- TOMÁS, M. (2015). “Democracia” en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (Ed.) y X. Torrens (Coeditor). Madrid: Editorial TECNOS, 4ª edición, pp. 108-126.
- TORRENS, X. (2015). “Elecciones y sistemas electorales” en *Manual de Ciencia Política*, M. Caminal (Ed.) y X. Torrens (Coeditor). Madrid: Editorial TECNOS, 4ª edición, pp. 470-505.

TORRES DEL MORAL, A. (2014). "Condorcet, un avanzado de la igualdad femenina" en *Igualdad y Democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Navarro Merino*, VVAA. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 621-639.

TUR AUSINA, R. (2014). "Los mitos de la participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones" en *Igualdad y democracia: el género como categoría de análisis jurídico. Estudios homenaje a la profesora Julia Sevilla Merino*, VVAA. Valencia: Edita Corts Valencianes, pp. 272-283

URIARTE, E. (1999). "El acceso de las mujeres a las élites políticas: el caso español" en *Género y ciudadanía: revisiones desde el ámbito privado*, M. Ortega, C. Sánchez, y C. Valiente. Madrid: Ediciones UAM.

URIBE OTALORA, A. Y TASA FUSTER, V. (2010). "Mujer y política: la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres como factor de impulso de la mujer en el ámbito del poder público" en *Mujer, Derecho y sociedad en el siglo XXI*, Ruth Abril Stoffels y Ainhoa Uribe Otarola. Valencia: Editorial Tirant lo Blanch, pp. 53-91.

VALDIVIESO DEL REAL, R. (2003). "Teoría de las Élites" en *Diccionario crítico de Ciencias Sociales*, R. REYES (Dir.). Universidad Complutense de Madrid. En línea en: <http://ucm.es/info/eurotheo/diccionario>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

VAN FLEET, D.D. & YUKL, GARY A. (1986). "Theory and Research on leadership in organizations" en *Handbook of industrial and organizational psychology*, M.D. Dunnette (Ed.). Chicago: M.D. Dunnette, pp. 20-31.

WALLACH SCOTT, J. (2012). "Los usos de la imaginación. *Olympe de Gouges* en la Revolución francesa" en *Las mujeres y los derechos del hombre. Feminismo y sufragio en Francia, 1789-1944*, J. Scott Wallach. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, pp. 39-82.

WEBER, M. (1967a). "Sistema electoral y democracia en Alemania" en *Escritos políticos*, M. Weber. Madrid: Alianza Editorial, 2000, pp. 167-217.

WHITE, R.K. & LIPPITT, R. (1960/1971). "Conducta del líder y reacción del miembro en tres climas sociales" en *Dinámica de Grupos: Investigación y Teoría*, D. Cartwright & A. Zander, México: Trillas, pp. 39-367. Reimpresión del año 1990.

WORELL, J. (1981). "Life-span sex-roles development, continuity and change" en *Individuals and proceduces of their development: A life-span perspective*, R.M. Lerner & N.A. Buschrossnagel. New York: Academic Press, pp. 313-347.

YOUNG, I.M. (1990). "Throwing like a girl. A phenomenology of feminine body comporment, motility and spatiality" en *Throwing like a girl and other essays in feminist philosophy and social theory*. Bloomington e Indianápolis: Indiana University Press, pp. 141-159.

YUKL, G. & VAN FLEET, D. (1992). "Theory and resarch on leadership in organizations" en *Handbook of industrial and organizational Psychology*, Michigan: Consulting Psychologists Press, pp. 147-197.

ZALEZNIK, A. (1978). "Administradores y líderes: ¿Diferentes?" en *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*, Geli Pautt Torres, Revista Facultad de Ciencias Económicas, vol. XIX (1), junio 2011, pp. 213-228. Colombia: U. Externado de Colombia.

## Artículos especializados

- AGUILAR, F. (2001). "A favor de las cuotas femeninas" en *Claves de Razón Práctica*, 116, pp. 28-35.
- AGÜERO, F. Y TORCAL, M. (1993). "Élites, factores estructurales y democratización" en *Revista de Estudios Políticos*, nº 80, pp. 329-350.
- ALONSO ROMERO, E. (2014). "Nueva política y poder. Ideas políticas de Ortega a partir de *Vieja y nueva política*". Valencia: Universidad CEU Cardenal Herrera.
- APARISI MIRALLES, M.A. (1990). "La Declaración de Independencia americana de 1776 y los Derechos del Hombre" en *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, nº 70, Octubre-diciembre, pp. 209-223.
- ARTEAGA, A. Y RAMÓN, S. (2009). "Liderazgo Resonante según género" en *MULTICIENCIAS*, vol. 9, nº 3, pp. 289-295. Venezuela: Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- ARROW, K. (1963). "Social Choice and Individual Values" en *Cowles Foundation Monograph*, 12. London: Yale University Press.
- AVOLIO, B.J. & GARDNER, W.L. (2005). "Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership" en *Leadership Quarterly*, 16, pp. 315-338.
- AYOUB PÉREZ, J.L. (2009). "Revisión del marco teórico a través del análisis del enfoque conductista del liderazgo". Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, pp. 1-30.
- BAENA, M., GARRIDO, L. Y PIZARRO, N. (1984). "Los burócratas en la élite española" en *Documentación Administrativa*, nº 200.
- BALLÉN, R. (2005). "Estudio sobre El Político de Platón" en *Diálogos de saberes. Investigaciones en Derecho y Ciencias Sociales*, nº 22, pp. 13-32. Informe de Investigación. Grupo: Hombre, sociedad y estado.
- BARAS, M. (1991). "Las élites políticas" en *Revista del Centro de Estudios Constitucionales*, número 10, Septiembre-diciembre, Madrid, pp. 9-24.
- BÁRBARA SCANDROGLIO, B., LÓPEZ MARTÍNEZ, J.S. Y SAN JOSÉ SEBASTIÁN, M<sup>a</sup>.C. (2008). "La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias" en *Psicothema*, vol. 20, nº 1, pp. 80-89. Madrid: Universidad Autónoma.
- BARBERÁ, E. Y MAYOR, L. (1989). "Autoconcepto de género y sistema de valores" en *Revista de Psicología Social*, 4 (2), pp. 151-165.
- BARBERÁ, E., SARRIÓ, M. Y RAMOS, A. (2000). "Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad" en *Intervención Psicosocial*, vol. 9, nº 1, pp. 49-62.
- BARBERÁ, E., SARRIÓ, M., RAMOS, A. Y CANDELA, C. (2002). "Mujeres directivas y demandas organizacionales" en *Revista de Psicología Social*, vol. 17, nº 2, pp. 183-192.
- BARBERÁ, E. Y RAMOS, A. (2004). "Liderazgo y discriminación de género" en *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), pp. 147-160.

BARBERÁ HEREDIA, E., RAMOS LÓPEZ, A. Y CANDELA AGULLÓ, C. (2011). “Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres” en *Psicothema*, Valencia, vol. 23, nº 2, pp. 173-179.

BARSADE, S.G. & GIBSON, D. (2007). “Why does affect matter in organizations” en *Academy of Management Perspectives*, February, pp. 36-59.

BARRAZA, J. & ZAK, P. (2009). “Empathy towards strangers triggers oxytocin release and subsequent generosity” en *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 1167, pp.182-189.

BARRY, H., BACON, MARGARET K. & CHILD IRWIN L. (1957). “A cross cultural survey of some sex differences in socialization” en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, nº 55, pp. 327-332.

BASS, B.M., AVOLIO, B.J. & GOODHEIM, L. (1987). “Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class-level” en *Journal of Management*, 13, pp. 7-19.

BASS, B.M. (1990a). “From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share the Vision” en *Organizational Dynamics*, 18, pp. 19-31.

BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1994). “Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers” en *Human Resource Management*, vol. 33, nº 4, pp. 549-560.

BASS, B.M., AVOLIO, B.J. & ATWATER, L. (1996). “The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women” en *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), pp. 5-34.

BASS, B.M. (1999). “Two decades of research and development in transformational leadership” en *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, pp. 9-32.

BAUM, J.R., LOCKE, E.A. & KIRKPATRICK, S.A. (1998). “A longitudinal study of the relation of visión and visión comunicación to venture growth in entrepreneurial firms” en *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 43-54.

BELMONTE MARTÍN, I., CAÑADAS OSINKI, I., LLORET IRLES, D. Y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, C. (2016). “Tratando de entender la participación política de las mujeres: un análisis descriptivo a partir de un estudio cuantitativo” en *Revista de Investigación Política y Sociológica (RIPS)*, vol. 15, nº 2, pp. 165-182.

BEM, S. (1974). “The Measurement of Psychological Androgyny” en *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42 (2), pp. 155-162.

BLACHA, LUIS E. (2005). “¿Élite o clase política? Algunas precisiones terminológicas” en *Theomai*, nº 12, segundo semestre. Buenos Aires (Argentina): Edita Red Internacional de Estudios sobre Sociedad, Naturaleza y Desarrollo.

BLÁZQUEZ VILAPLANA, B: “Liderazgo político y género: análisis del caso andaluz desde otra perspectiva” editado con motivo del VII Congreso Español de Ciencia política y de la Administración: Democracia y Buen Gobierno: GRUPO DE TRABAJO 24: El liderazgo público en las democracias, pp. 1-9.

BOLÍVAR BOTÍA, A. (s.f.) “El estudio de caso como informe biográfico-narrativo” en *Arbor* CLXXI, 675 (Marzo), pp. 559-578.

- BOWERS, D.G. & SEASHORE, S.E. (1966). "Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership" en *Administrative Science Quarterly*, 11, pp. 238-263.
- BRENNER, OTTO C. & BROMER, JAMES A. (1981). "Sex stereotypes and leaders behavior as measured by the agreement scale for leadership behavior" en *Psychological Reports*, nº 48, pp. 960-962.
- BRIEF, A.P. & WEISS, H.M. (2002). "Organizational behavior: Affect in the workplace" en *Annual Review of Psychology*, 53 (1), pp. 279-307.
- BUCHANAN, JAMES M. (2005). "Elección pública: génesis y desarrollo de un programa de investigación" en *Revista Asturiana de Economía – RAE*, nº 33, pp. 203-221.
- BUCHANAN, J. (2006). "Las presuposiciones normativas de la democracia" en *ISONOMÍA*, nº 25 / Octubre.
- BUTLER, D. & GEIS, F.L. (1990). "Nonverbal affect responses to male and female leaders: Implications for leadership evaluations" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, pp. 48-59.
- BUSBY, N. (2003). "Sex Equality in Political Candidature: Supply and Demand Factors and the Role of Law" en *Modern Law Review*, 66 (2), pp. 245-260.
- CAMPBELL, DAVID E. & WOLBRECHT, C. (2006). "See Jane Run: Women Politicians as Role Models for Adolescents" en *The Journal of Politics*, 68 (2), pp. 233-247.
- CANTE, F. (2000). "El teorema de la imposibilidad de Arrow y la elección interdependiente" en *Cuadernos de Economía*, vol. XIX, nº 33, pp. 71-82. Bogotá: Universidad Nacional.
- CAPO, J. (1992). "La élite política local en España" en *Revista Estudios Políticos*, nº 76, Madrid.
- CARRERAS, M. (1991). "Elitismo y democracia: de Pareto a Schumpeter" en *Revista de Estudios Políticos* (Nueva Época), nº 73, Julio-Septiembre, pp. 243-260.
- CASAS PARDO, J. (2011). "La filosofía económica de James M. Buchanan" en *Anuario Filosófico*, 44/2, pp. 233-252. Valencia: Universidad de Valencia.
- CASTRO, R. & BRONFMAN, M. (1993). "Teoría feminista y sociología médica: bases para una discusión" en *Cuadernos de Salud Pública*, 9, pp. 375-394. México.
- CASTRO, R. & RIQUER, F. (2003). *La investigación sobre violencia contra las mujeres en América Latina: entre el empirismo ciego y la teoría sin datos*. Río de Janeiro: Saúde Pública, 19 (1), pp. 135-146.
- CASTRO, A. Y NADER, M. (2004). "Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población civil y militar" en *Boletín de Psicología*, nº 82, Noviembre, pp. 45-63. Madrid: Editorial Promolibro
- CASTRO SOLANO, A. Y FERNÁNDEZ LIPORACE, M. (2006). "Teorías implícitas del liderazgo. Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos" en *Boletín de Psicología*, nº 86, Marzo, pp. 85-107. Madrid: Editorial Promolibro.

- CASTRO SOLANO, A. & BENATUIL, D. (2007). “Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito” en *Anales de Psicología*, vol. 23, nº 2, diciembre, pp. 216-225. Murcia: Universidad de Murcia.
- CAUL, M. (2001). “Political Parties and the Adoption of Candidate Gender Quotas: A Cross-national Analysis” en *Journal of Politics*, 63, pp. 1214-1229.
- CISNEROS, ISIDRO H. (1996). “Gaetano Mosca y los elitistas” en *Estudios sociológicos XIV*: 40, pp. 119-138.
- COBO, R. (2002). “Democracia paritaria y sujeto político feminista” en *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, 36, pp. 29-44. A Coruña: Universidad de A Coruña.
- COGLISER, C.C. & BRIGHMAN, K.H. (2004). “The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned” en *Leadership Quarterly*, 15, pp. 771-799.
- CONDORCET, N. (1993). “Sobre la admisión de las mujeres al derecho de ciudadanía” en *La Ilustración olvidada. La polémica de los sexos en el siglo XVIII*, edición de Alicia H. Puleo. Madrid: Editorial Anthropos, pp. 100-106.
- CONGER, J.A. & KANUNGO, R.N. (1987). “Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings” en *Academy of Management Review*, 12, pp. 637-647.
- CORTÉS LLAMOSAS, M. (2007). “Liderazgo político y democracia” en *Revista Quid Juris*, vol. 5, pp. 85-100. México: Ediciones del Azar, Instituto de Investigaciones Científicas.
- CRAWFORD, M. & MARECEK, J. (1989). “Psychology constructs the female: 1968-1988” en *Psychology of Women Quarterly*, vol. 13, pp. 147-165.
- CUADRADO, I. Y NAVAS, M. (2000). “La técnica de meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: Resultados e implicaciones” en *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53 (2), pp. 303-317.
- CUADRADO, I. Y MOLERO, F. (2002). “Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles” en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 18, nº 1, pp. 39-55.
- CUADRADO, I., MOLERO, F., Y NAVAS, M. (2003). “El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultados organizacional” en *Acción Psicológica*, vol. nº 2, pp. 115-129. Almería: UNED y Universidad de Almería.
- CUADRADO, I. (2004). “Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes” en *Psicothema*, 16 (2), pp. 279-284.
- CUADRADO, I. Y MORALES, J.F. (2007). “Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones” en *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), pp. 183-202.
- CHINCHILLA, N. (2002). “El rol de la mujer en la empresa del siglo XXI” en *Mujeres jóvenes: el avance hacia la igualdad*, Instituto de la Mujer (Ed.). Madrid: UIMP e Instituto de la Mujer.
- CHUECA RODRÍGUEZ, R. (2003). “La participación de los ciudadanos en la vida pública española” en *REDUR*, nº 1., pp. 119-128. I Jornada de participación ciudadana ciudad de Logroño. La Rioja: Universidad de La Rioja.



D'ADAMO, O., GARCÍA BEAUDOUX, V., FERRARI, G. & SLAVINSKY, G. (2008). "Mujeres candidatas: percepción pública del liderazgo femenino" en *Revista de Psicología Social*, 23/1, pp. 91-104. Madrid: Fundación Infancia y Aprendizaje.

DAHL R. (2004). "La Democracia" en *Revista POSTData 10*, Diciembre, pp. 11-51.

DANSEREAU, F., GRAEN, G. & HAGA, W. (1975). "A vertical dyad linkage approach on leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process" en *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp. 46-78.

DE GOUGES, O. (1789) [2009]. "Declaración de los derechos de la mujer y de la ciudadana para ser decretados por la Asamblea Nacional en sus últimas sesiones o en la próxima legislatura" en *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, vol. 13, pp. 267-279. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia -Boyacá.

DE MIGUEL ÁLVAREZ, A. (1998): "La redefinición de lo público y lo privado" en *Actas del V Congreso Estatal de Intervención Social*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

DEAUX, K. & LEWIS, L.L. (1984). "Structure of gender stereotypes: interrelationships among components and gender labels" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (5), pp. 991-1004.

DEAUX, K. (1985). "Sex and Gender" en *Annual Review of Psychology*, 36, pp. 49-81.

DELGADO SOTILLOS, I. Y LÓPEZ, L. (1992). "Un análisis de las elecciones municipales españolas (contribución a partir del caso español)" en *Revista de Estudios Políticos*, vol. 76, pp. 195-219. Madrid: Centro de Estudios Político y Constitucionales.

DELGADO SOTILLOS, I. (1997). "Las élites políticas en España: Adecuación representativa en los niveles de gobierno" en *Perfiles Latinoamericanos*, nº 11, 1997, pp. 113-138. México.

DELGADO SOTILLOS, I. Y JEREZ, M. (2008). "Mujer y política en España: un análisis comparado de la presencia femenina en las asambleas legislativas (1977- 2008)" en *Revista Española de Ciencia Política*, vol. 19, pp. 41-78. Madrid: AECPA.

DELGADO SOTILLOS, I. (2009). "De lo invisible hacia lo visible. Evolución de la presencia de las mujeres en cargos de representación política en España (1977-2008)" en *Estudios de Ciencia Política y de la Administración*. Valencia: Tirant lo Blanch, pp. 265-281.

DELGADO SOTILLOS, I. (2010). "Sistema electoral y representación de las mujeres en el Parlamento. Análisis de los efectos de la Ley de Igualdad en la composición del Congreso de los Diputados tras las Elecciones Legislativas de 2008" en *Revista de Estudios Políticos (nueva época)*, nº 150, octubre-diciembre (2010), pp. 111-141. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

DELGADO SOTILLOS, I. (2010). "Sistema electoral y representación de las mujeres en el Parlamento. Análisis de los efectos de la Ley de Igualdad en la composición del Congreso de los Diputados tras las elecciones legislativas de 2008" en *Revista de Estudios Políticos*, vol. 150, pp. 111-141. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

DELGADO SOTILLOS, I. Y JEREZ, M. (2011). "Mujeres y parlamentos entre dos siglos: el caso de España" en *Psicología Política*, vol. 42, pp. 89-116. Valencia: Tirant lo Blanch.

- DELGADO SOTILLOS, I. (2015). "La satisfacción con la democracia en España: ¿qué efectos genera ganar o perder en elecciones generales?" en *Revista de Investigación Política y Sociológicas* (RIPS), vol. 9, nº 2, 2015, pp. 2-32. Santiago de Compostela.
- DELGADO FERNÁNDEZ, S. (2004). "Sobre el concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis" en *Psicología Política*, nº 29, pp. 7-29. Valencia: Ed. Promolibro.
- DEUSDAD, B. (2003). "El concepto de liderazgo político carismático: populismo e identidades" en *Opción*, agosto, vol. 19, nº 041. Venezuela, Maracaibo: Universidad del Zulia, pp. 9-35.
- DIAMOND, M. (2002). "Sex and gender are different: sexual identity and gender identity are different" en *Clinical Child Psychology and Psychiatry*, vol. 7, nº 3, pp. 320-334.
- DIENESCH, R.M. & LIDEN, R.C. (1986). "Leader-member Exchange model of leadership: a critique and further development" en *Academy of Management Review*, 11, 3, pp. 618-634.
- DOBBINS, G. & PLAZT, S. (1986). "Sex differences in leadership: How real are they?" en *Academy of Management review*, vol. 11, nº 1, pp. 118-127.
- DOHERTY, L. (2004). "Work-life balance initiatives: Implications for women" en *Employee Relations*, 26 (4), pp. 433-452.
- DONAHUE, J. (1997). "It doesn't matter: from school committee conversations" en *Policy Studies Journal*, vol. 25, nº 4, pp. 630-649.
- DRUSKAT, V. (1994). "Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church" en *Leadership Quarterly*, 5, 2, pp. 99-119.
- DULEWICZ, V. & HIGGS, M. (2005): "Assessing leadership styles and organizational context" en *Journal of Managerial Psychology*, 20 (1/2), pp. 105-123.
- EAGLY, A.H. & JOHNSON, B.T. (1990). "Gender and leadership style: A meta-analysis" en *Psychological Bulletin*, 108, pp. 223-256.
- EAGLY, A.H. & KARAU, S.J. (1991). "Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, pp. 685-710.
- EAGLY, A.H., MAKHIJANI, M.G. & KLONSKY, B.G. (1992). "Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis" en *Psychological Bulletin*, 111 (1), pp. 3-22.
- EAGLY, A.H., KARAU, S.J., MINER, J.B. & JOHNSON, B.T. (1994). "Gender and Motivation to Manage in hierarchic organizations: A Meta-analysis" en *Leadership Quarterly*, 5, 2, pp. 135-159.
- EAGLY, A.H., KARAU, S.J. & MAKHIJANI, M.G. (1995). "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-analysis" en *Psychological Bulletin*, 117, 1, pp. 125-145.
- EAGLY, A.H. & KARAU, S.J. (2002). "Role congruity theory of prejudice toward female leaders" en *Psychological Review*, 109 (3), pp. 573-598.
- EAGLY, A.H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. & VAN ENGEN, M.L. (2003). "Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men" en *Psychological Bulletin*, 129 (4), pp. 569-591.

- EKVALL, G. & ARVONEN, J. (1991). "Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model" en *Scandinavian Journal of Management*, 7 (1), pp. 17-26.
- ENGEN (VAN), M.L. & WILLEMSSEN, T.M. (2004). "Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s" en *Psychological Reports*, 94, pp. 3-18.
- ENSELY, M.D., PEARCE, C.L. & HMIELESKI, K.M. (2006). "The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance" en *Journal of Business Venturing*, 21, pp. 243-263.
- EVANS, M.G. (1970). *The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship*. Organizational Behavior and Human Performance, 5, pp. 277-298.
- FERRANDO, J. (1972). "La élites" en *Revista de Opinión Pública*, nº 1 (43), pp. 7-26.
- FERRÓN SÁNCHEZ, S. (2006). "Mujer y poder político. La desigualdad como norma" en *Revista de Ciencias Sociales APOSTA*, nº 25, pp. 1-25, Barcelona.
- FIEDLER, F. (1974). "The Contingency Model: New Directions for Leadership Utilization" en *Journal of Contemporary Business*, vol. 3, nº 4, pp. 65-80.
- FIERMAN, J. (1990). "Do women manage differently" en *Fortune*, vol. 17, Dic., pp. 71-74.
- FLEISHMAN, E.A. (1960). "Abilities at different stages of practice in rotary pursuit performance" en *Journal of Experimental Psychology*, vol. 60.
- FLEISHMAN, E.A. (1975). "Toward a Taxonomy of Human Performance" en *American Psychologist*, pp. 1127-1149.
- FRASER, N. (1993). "Repensar el ámbito público: una contribución a la crítica de la democracia realmente existente" en *Debate feminista*, año 4, vol. 7, marzo, pp. 23-58.
- FREIDENVALL, L. (2003). "Women's Political Representation and Gender Quotas - the Swedish Case" en *Working Paper* nº 2, Estocolmo: Universidad de Estocolmo.
- GANGA, F. Y NAVARRETE, E. (2013). "Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización" en *Revista Gaceta Laboral*, vol. 19, nº 1 (2013), pp. 52 – 77. Venezuela: Edita Universidad del Zulia (LUZ).
- GANGA, F. Y NAVARRETE, E. (2014). "Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional" en *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, nº 67, pp. 456 – 476. Venezuela: Edita Universidad del Zulia.
- GARCÍA ESCRIBANO, J.J. (2011). "El sexo excluido. Mujer y participación política" en *Psicología Política*, nº 42, pp. 13-27. Murcia: Universidad de Murcia.
- GARCÍA ESCRIBANO, J. Y FRUTOS BALIBREA, L. (1999). "Mujeres y hombres y participación política. Buscando diferencias" en *REIS*, nº 99, pp. 307-329, Murcia.
- GARCÍA JURADO, R. (1997). "La teoría de las élites democráticas" en *Argumentos* 28, diciembre, pp. 121-136.
- GARCÍA-MINA, A. (2000). "A vueltas con el género" en *Papeles del Psicólogo*, junio, nº 76., pp. 1-7.

- GARCÍA-RETAMERO, R. Y LÓPEZ-ZAFRA, E. (2008). “Atribuciones causales sobre éxito y fracaso y percepción del liderazgo femenino” en *Estudios de Psicología*, 29 (3), pp. 273-288.
- GARCÍA SOLARTE, M. (2015). “Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías del liderazgo organizacional” en *Apuntes CENES*, volumen 34 – n° 59, enero-junio, pp. 155-184.
- GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, S.H. (1991). “Leadership. Theories and Models” en *Organizations: Behavior, Structures, Processes*. Boston: Irwin.
- GIL CARBÓ, E. “La teoría competitiva de la democracia: Max Weber – J. Schumpeter. Un estudio comparado” en *Agenda Internacional*. Barcelona: Instituto de Estudios Internacionales, Universidad Pompeu Fabra, pp.37-47.
- GIL RICO, A. (s.f.). “El programa de investigación GLOBE. Una estrecha relación entre cultura y liderazgo” en *Reflexiones*, pp. 80-92. Colombia: Edita Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.
- GIL, F., ARES, A. Y BARRASA, A. (2003). “Dirección y liderazgo organizacional: Gestión y cambio” en *Encuentros en Psicología Social*, 1, pp. 95-100.
- GLICK, P. & FISKE, S. (1996). “The ambivalent sexism inventory: differentiating hostile and benevolent sexism” en *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, pp. 1323-1334.
- GLICK, P. & FISKE, S.T. (2001). “An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications of gender inequality” en *American Psychologist*, 56, pp. 109-118.
- GODELIER, M. (1982). *La production des grands hommes: pouvios et domination masculine chez les Baruya de Nouvelle-Guinée*. París, Fayard. y también en “Prácticas sexuales y orden social” en *Mundo científico*, n° 237, pp. 64-69.
- GÓMEZ RADA, C.A. (2000). “Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes” en *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, vol. 2, n° 2, pp. 61-77.
- GÓMEZ RADA, CARLOS A. (s.f.). “Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes” en *Cuadernos Hispanoamericanos de psicología*, vol. 2, n° 2, pp. 61-67. Colombia: Edita Universidad Católica de Colombia.
- GONZÁLEZ, JORGE R. (1998). “Arrow: la elección, los valores y la ideología del mercado” en *Cuadernos de Economía*, vol. XVII, n° 28, pp. 27-41, Bogotá.
- GONZÁLEZ ESCUDERO, S. (2007). “El paradigma de El Político de Platón” en *Eikasia. Revista de Filosofía*, 12, Extraordinario I (2007), pp. 69-86.
- GRAEN, G. & UHL-BIEN, M. (1995). “Development of leader-member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective” en *Leadership Quarterly*, 6, pp. 219-247.
- GUTIÉRREZ VALDEBENITO, O. (s.f.). “La Nueva Tendencia en Liderazgo: Del liderazgo Transaccional al Transformacional” en *Revista de la Armada de Chile*, pp. 1-7, Chile.
- HALVERSON, S.K., HOLLADAY, C.L., KAZAMA, S.M. & QUINONES, M.A. (2004). “Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors” en *Leadership Quarterly*, 15, pp. 263-275.

- HARTMAN, H. (1981). "The family as the Locus of gender Class, and Political Struggle: The Example of Housework" en *Signs*, vol. 6, n° 3, (primavera, ed. 1981), pp. 366-394. Chicago: University of Chicago Press.
- HEMPHILL, J.K. (1949). "The leader and his group" en *Educational Research Bulletin*, 28 (9), pp. 225-229 y pp. 245-246.
- HERRERA GÓMEZ, M. (2002). "Élites y ciudadanía societaria: una teoría relacional del pluralismo postmoderno" en *Papers* 68, pp. 169-190.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1969). "Life cycle theory of leadership" en *Training and Development Journal*, 23 (5), pp. 26-34.
- HMIELESKI, K.M. & ENSLEY, M.D. (2007). "A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and environmental dynamism" en *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 865-889.
- HOFFMAN, C. & HURST, N. (1990). "Gender stereotypes: Perception or rationalizacion?" en *Journal o Personality and Social Psychology*, 58, pp. 197-208.
- HOLLANDER, E.P. (1995). "Ethical challenges in the leader-follower relationship" en *Business Ethics Quaterly*, 5, pp. 54-65.
- HOTELLING, H. (1929). "Stability in Competition" en *Economic Journal*, XXXIX, pp. 41-57.
- HOUSE, R.J. (1971). "A path goal theory of leader effectiveness" en *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-339.
- HOUSE, R.J. & HOWELL, J.M. (1992). "Personality and charismatic leadership" en *Leadership Quartely*, 3, pp. 81-208.
- HOWELL, J.P., BOWEN, D.E., DORFMAN, P.W., KERR, S. & PODSAKOFF, P.M. (1990). "Substitutes for leadership: Effective alternatives to ineffective leadership" en *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 20-38.
- HUAYLUPO ALCÁZAR, J. (2007). "El liderazgo un poder relativo" en *Revista Ciencias Sociales*, n° 115., pp. 103-124. Costa Rica: Facultad de Ciencias Económicas y Sistema de Estudios de posgrado de la Universidad de Costa Rica.
- HUBBARD, R. (1996). "Gender and genitals: Constructs of sex and gender" en *Social Text* 46/47, vol. 14 (1&2), pp. 320-334. Durham: Duke University Press.
- INDA, G.A. (2011). "Los dilemas del Estado moderno según Max Weber: un recorrido por sus Escritos Políticos (1917-1920)" en *Estudio Avanzados*, 17, (Jun. 2012), pp. 13-38.
- IZQUIERDO, M<sup>a</sup>.J. (1988). "¿Son las mujeres objeto de estudio para las ciencias sociales?" en *Revista de Sociología*, n° 30, pp. 64-65.
- JACOBS, R.L. & MCCLELLAND, D.C. (1994). "Moving up the corporate ladder: A longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men" en *Consulting Psychology Journal, Practice and Research*, 46 (1), pp. 32-41.
- JOHANNSEN, R.D., JOHNSON, T.W. & STINSON, J.E. (1976). "Organizational climate and productivity" en *Journal of Management*, 2 (2), pp. 65-70.

- JUDGE, T.A., PICCOLO, R.F. & ILIES, R. (2004). "The forgotten ones? The validity of consideration and initiation structure in leadership research" en *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), pp. 36-51.
- KAUFMANN, A.E. (1996). "Tercer milenio y liderazgo femenino" en *Capital Humano*, 92, pp. 52-56.
- KERR, S. & JERMIE, J.M. (1978). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement" en *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, pp. 375-403.
- KIRKPATRICK, S. & LOCKE, E. (1991). "Leadership: Do traits matter?" en *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 48-60.
- KNICKERBOCKER, I. (1948). "El liderazgo: concepto y algunas consecuencias" en *Journal of Social Issues*, Society for the Psychological Study of Social Issues, pp. 23-40.
- KOMIVES, S.R. (1991). "Gender Differences In The Relationship Of Hall Director's Transformational And Transactional Leadership And Achieving Styles" en *Journal of College Student Development*, vol. 32, pp. 155-165.
- KROOK, M.L. (2006). "Reforming Representation: The Diffusion of Candidate Gender Quotas Worldwide" en *Politics and Gender*, 2, pp. 303-327.
- LAMAS, M. (2000). "Diferencia de sexo, género y diferencia sexual" en *Cuicuilco*, enero-abril, año/vol. 7, n° 018. México: Escuela Nacional de Antropología e Historia.
- LEONI, F. (1991). "La clase política en Gaetano Mosca" en *Revista de Estudios Políticos* (Nueva Época), n° 71, Enero-Marzo, pp. 219-233.
- LEWIN, K. & LIPPITT, R. (1938). "An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note" en *Sociometry*, 1, pp. 292-300.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R.K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates" en *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R. (1943). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates" en *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-279.
- LIEF PALLEY, M. (2001). "Women's policy leadership in the United States" en *Political science and politics*, vol. 34, n° 2, pp. 247-250.
- LINDELL, M. & ROSENQVIST, G. (1992a). "Is there a third management style?" en *Finnish Journal of Business Economics*, 3, pp.171-198.
- LINDELL, M. & ROSENQVIST, G. (1992b). "Management behavior dimensions and development orientation" en *Leadership Quarterly*, 3 (4), pp. 355-377.
- LIPMAN-BLUMEN, J. (1992). "Connective leadership: female leadership styles in the 21st-century workplace" en *Sociological perspectives*, vol. 35, n° 1, pp. 183-203.
- LÓPEZ-ZAFRA, E. Y MORALES, J.F. (1998). "La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género" en *Boletín de Psicología*, 60, pp. 15-25.

LÓPEZ-ZAFRA, E. Y DE OLMOS, S.M. (1999). “Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos” en *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9, 3, pp. 53-71.

LÓPEZ-ZAFRA, E., GARCÍA-RETAMERO, R., DIEKMAN, A. & EAGLY, A. (2008). “Dinámica de estereotipos de género y poder: un estudio estructural” en *Revista de Psicología Social*, nº 23 (2), pp. 1-7.

LÓPEZ-ZAFRA, E., GARCÍA-RETAMERO, R. & EAGLY, A.H. (2009). “Congruencia de rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo” en *Revista de Psicología Social*, 24 (1), pp. 99-108.

LORD, R., DE VADER, C. & ALLIGER, G. (1986). “A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures” en *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 402-410.

LORENZO, M., SOLA, T. Y CÁCERES, M.P. (2007). “El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005)” en *Educación y Educadores*, 10 (2), pp. 177-194.

LOVENDUSKI, J. (2001). “Women and Politics: Minority Representation or Critical Mass?” en *Parliamentary Affairs*, 54, pp. 743-758.

LOWE, K.B., KROECK, K.G. & SIVASUBRAMANIAN, N. (1996). “Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literatura” en *The Leadership Quarterly*, 7 (3), pp. 385-425.

LUPANO PERUGINI, M<sup>a</sup>.L. Y CASTRO SOLANO, A. (2011). “Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Un instrumento para su evaluación” en *Summa Psicológica UST*, vol. 8, nº 2, pp. 19-29. Argentina: Universidad de Palermo, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.

MAHER, K.J. (1997). “Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership” en *Sex Roles*, vol. 37, 3/4, pp. 209-225.

MAÍZ R. (2015). *Teoría normativa y empírica de la democracia en Robert Dahl*, pp. 163-190.

MANN, R.D. (1959). “A review of the relationships between personality and performance in small groups” en *Psychological Bulletin*, 56 (4), pp. 241-270.

MARRADES, A. (2001). “Los derechos políticos de las mujeres: evolución y retos pendientes” en *Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Fadrique Furió*, nº 36/37. Valencia: Universidad de Valencia, Departamento de Derecho Constitucional y Ciencia Política y de la Administración.

MARTÍNEZ, A. Y ZURRIAGA, R. (2003). “Implicaciones de la transformación del contexto socio-laboral en la gestión de recursos humanos” en *Información Psicológica*, 81, pp. 3-11.

MARTÍNEZ SAMPERE, E. (2000). “La legitimidad de la democracia paritaria” en *Revista de Estudios Políticos*, nº 107, pp. 133-149. Sevilla: Universidad de Sevilla.

MCHUGH, M., KOESKE, R. & FRIEZE, I. (1986). “Issues to consider in conducting nonsexist psychological research: A guide for researchers” en *American Psychologist*, 41, pp. 879-890.

- MCSTRAVOG, D. (2006). "Barriers to female progression to senior positions within the 26 district councils in Northern Ireland" en *Women's Development Steering Group*. Reino Unido.
- MEIER, P. (2004). "The Mutual Contagion Effect of Legal and Party Quotas. A Belgian Perspective" en *Party Politics*, 10 (5), pp. 583-599.
- MISUMI, J. & PETERSON, M. (1985). "The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program" en *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 198-223.
- MITCHELL, W.C. (1984a). "Schumpeter and Public Choice, Part. I. Precursors os Public Choice" en *Public Choice*, 42, 1.
- MITCHELL, W.C. (1984b). "Schumpeter and Public Choice, Part. 2. Democracy and the Demise of capitalism: The Missing Chapter in Schumpeter" en *Public Choice*, 42, 2.
- MOLERO, F. (1995). "El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la psicología social" en *Revista de Psicología Social*, (10) 1, pp. 43-60.
- MOLERO, F. (2002). "Cultura y liderazgo: una relación multifacética" en *Boletín de Psicología*, nº 76, Noviembre, pp. 53-75. Madrid: Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madrid), Editorial Promolibro.
- MOLERO ALONSO, F., RECIO SABOYA, P. Y CUADRADO GUIRADO, I. (2010). "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española" en *Psicothema*, vol. 22, nº 3, pp. 495-501.
- MONEY, J. (1955). "Hermaphroditism, gender and precocity in hyperadrenocorticism: Psychological findings" en *Bulletin of the Johns Hopkins*, nº 96, pp. 253-264.
- MONEY, J., HAMPSON, J. G. & HAMPSON, J.L. (1955b). "An examination of some basic sexual concepts: The evidence of human hermaphroditism" en *Bulletin of the Johns Hopkins Hospital*, 97, pp. 301-319.
- MONEY, J. (1995). "Hermaphroditism, gender and precocity in hyperadrenocorticism: Psychological findings" en *Bulletin of the Johns Hopkins*, nº 96, pp. 253-264.
- MORA JIMÉNEZ, H. (2013). "El Teorema de Imposibilidad de Arrow reconsiderado. ¿Es el bien común una búsqueda imposible?" en *Otra Economía*, 7 (12), pp. 109-112, enero-junio.
- MORALES, J.F. Y CUADRADO, I. (2004). "Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos" en *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), pp. 135-146.
- MORALES, J.F. Y CUADRADO, I. (2007). "Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones" en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), pp. 183-202.
- MORALES, J.F. Y CUADRADO, I. (2011). "Perspectiva psicológicas sobre la implicación de la mujer en política" en *Psicología Política*, nº 42, pp. 29-44. Almería: UNED y Universidad de Almería.
- MORÁN, M.L. (2011). "La cultura política de las mujeres. Un campo de estudio por explorar" en *Psicología Política*, nº 4. 2.



- MORENO PÉREZ, CARLOS M<sup>a</sup>. (2010). “Liderazgo humanista y acción directiva” en *Aprende RH: la revista de los recursos humanos y del e-learning*, n° 29, pp. 78-90. Barcelona: Edita Facultat de Psicologia i Ciències de l' Educació Blanquerna. Universitat Ramon Llull.
- MUNAR, W. (1990). “Poder y liderazgo” en *Revista Salud Uninorte* 6-7 (2). Colombia: Barranquilla, Universidad del Norte, pp. 109-118.
- MUNDUATE, L., BARÓN, M. Y LUQUE, P. (1997). “Styles of handling interpersonal conflict” en *Observational Study* editado por Psicothema, 9 (1), pp. 145-153.
- MURDOCK, G. (1937). “Comparative data on the división of labor by sex” en *Revista Social Forces*, n° 15, pp. 551-553.
- NADER, M. Y CASTRO SOLANO, A. (2007). “Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass” en *Revista de la Universidad de Psicología de Bogotá*, 6 (3), septiembre-diciembre, pp. 689-698. Colombia: Universidad de Bogotá.
- NORRIS, P. (1991). “Gender differences in political participation in Britain: Traditional, radical and revisionist models” en *Government and Opposition*, vol. 26, n° 1, pp. 56-74.
- NORRIS, P. & FRANKLIN, M. (1997). “Social Representation” en *European Journal of Political Research*, 32, pp. 185-210.
- O'DONNELL, G. (2004). “Democracia y Estado de Derecho” en *Journal of Democracy*, vol. 15, n° 4 (Octubre 2004), pp. 32-46.
- OVEJERO LUCAS, F. ( 1996). “Teorías de la democracia y fundamentaciones de la democracia” en *DOXA*, n° 19, pp. 309-356.
- PAUTT TORRES, G. (2011). “Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes” en *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, vol. XIX (1), junio 2011, pp. 213-228. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- PETER, H. & KABACOFF, R. (2013). “A new look at the glass ceiling” en *Management research group*. En línea: [www.mrg.com](http://www.mrg.com). [Consulta: 10 de febrero de 2013].
- PIÑUEL RAIGADA, J.L. (2002). “Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido” en *Estudios de Sociolingüística* 3(1), pp. 1-42. Madrid: Universidad Complutense.
- PORTUONDO, A. (2004). “¿Nuevos enfoques sobre liderazgo?” en *Folletos Gerenciales*, 8 (3), pp. 20-33.
- POWELL, GARY N. (1990). “One more time: do female and male managers differ?” en *Academy of management executive*, vol. 4, n° 1, pp. 68-75.
- PULIDO RIVERA, M.A.S. (2014). “Liderazgo y mujer” en *DEDICA*, Revista de Educación y Humanidades, 6, marzo, pp. 273-283.
- QUINTANILLA, MIGUEL A. (2016). “El ser y el proceder del Partido Popular” en *Cuadernos de Pensamiento Político*, enero-marzo, pp. 33-50. Madrid: Edita Fundación FAES.
- RAMÍREZ GONZÁLEZ, V. Y LÓPEZ CARMONA, A. (2015). “Mejora de la paridad de genero en el Congreso de los Diputados” en *Revista de Estudios Sociales*, n° 23, pp. 95-116.

- REDDIN, W.J. (1967). "The 3-D management style theory. A typology based on task and relationship orientations" en *Training and Development Journal*, 23 (5), pp. 8-17.
- REDL, F. (1942). "Emoción grupal y liderazgo" en *Psychiatry*, Fundación Psiquiátrica William Alanson White, Inc., pp. 575-584.
- ROMÁN MARUGÁN, P. Y JAIME FERRI DURÁ, J. (2013). "El liderazgo político femenino: la dificultad de una explicación" en *Raudem, Revista de Estudios de las Mujeres*, vol. 1, pp. 86-109.
- ROSENER, L. & SCHWART, P. (1980). "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*. New York: Legal Defense and Education Fund.
- ROSENER, J.B. (1990). "Ways women lead" en *Harvard Business Review*, 68 (November-December), pp. 119-125.
- ROSENTHAL, C.S. (1998). "Determinants of collaborative leadership: civic engagement, gender or organizational norms?" en *Political research quarterly*, vol. 51, nº 4.
- RUILOBA NÚÑEZ, J. (2013). "Liderazgo político y género en el siglo XXI" en *Revista ENTRAMADO*, nº 17, pp. 142-155.
- RUIZ RODRÍGUEZ, L.M. (2016). "Las élites políticas", pp. 1-12.
- RYAN, M.K. & HASLAM, S.A. (2005). "The glass cliff: Evidence that women are overrepresented in precarious leadership positions" en *British Journal of Management*, 16, pp. 81-90.
- RYAN, M.K. & HASLAM, S.A. (2007). "The Glass Cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership position" en *Academy of Management Review*, 32, pp. 549-572.
- RYAN, M.K., HASLAM, S.A. & KULICH, C. (2010). "Politics and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to contest hard-to-win seat" en *Psychology of Women Quarterly*, 34, pp. 56-64.
- SALINAS, A. (2014). "Gordon Tullock y 'El Cálculo del Consenso'" en *ESEADE*, 5 de noviembre. En línea: <http://bit.ly/2oEdw0S>. [Consulta: 23 de junio de 2016]
- SANZ, L. (1994). "El corporativismo en las sociedades industriales avanzadas. Veinte años de debates sobre intermediación de intereses y políticas públicas" en *Zona Abierta*, vols. 67-68.
- SCHEIN, V. (1973). "The relationship between sex role stereotypes and requisite managerial characteristics" en *Journal of Applied Psychology*, 57, pp. 95-100.
- SCHMITTER, P (1974). "Still the Century of Corporatism?" en *The Review of Politics*, vol. 36.
- SCHMITTER, P. (1989) [1994]. "Corporatism is dead! Lons Live Corporatism!" en *Gouvernement and Opposition*, vol. 24. [Traducido en 1994 con el título el "El corporativismo ha muerto! Larga vida al corporativismo" en *Zona Abierta*, vols. 67-68.].

- SCHWARTZ, S.H. (1992). "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries" en *Advances in experimental social psychology*, vol. 25, M.P. Zanna (Ed.). Nueva York: Academic Press, pp. 1-65.
- SERRANO MOYA, EDGAR D. (s.f). "El Teorema de la posibilidad de Arrow: una mirada desde la teoría de diseño de mecanismo" en *Ensayos de Economía*, pp. 81-109. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- SHAMIR, B., ARTHUR, M.B. & HOUSE, R.J. (1994). "The rhetoric of charismatic leadership: a theoretical extensión, a case study and implications for research" en *Leadership Quarterly*, 5, pp. 25-42.
- SHARTLE, C.L. (1979). "Early years of the Ohio State University Leadership Studies" en *Journal of Management*, 5 (2), pp. 127-134.
- SHERIF, C. (1982). "Needed concepts in the study of gender identity" en *Psychology of Women Quarterly*, 6 (4), pp. 375-398.
- SIMONTON, D.K. (1988). "Presidential style: personality, biography and performance" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, pp. 928-936.
- SOLER SÁNCHEZ, M. (1999). "Las problemáticas campañas institucionales en el período electoral" en *Anuario de Derecho Parlamentario*, vol. 8, pp. 361-378. Valencia: Edita Corts Valencianes.
- STANTON, A. & AHMADI, S. (2007). "Oxytocin Increases Generosity in Humans" en *PLOS ONE.*, vol. 2, nº 11.
- STOGDILL, R.M. (1948). "Personal factors associated with leadership: a survey of the literatura" en *Journal of Psychology*, 25, pp. 35-71.
- SULLIVAN, C. (2006). "Review of women and men in management" en *Gender, Work and Organization*, 13 (1), pp. 96-98.
- SWERS, M. (2001). "Understanding the Political Impact of Electing Women: Evidence from Research on Congress and State Legislatures" en *Political Science and Politics*, vol. 34, nº 2, pp. 217-220.
- TANNENBAUM, A.S. & SCHMITT, W.H. (1958). "How to choose a leadership pattern" en *Harvard Business Review*, 36, March-April, pp. 95-101.
- TANNENBAUM, R. & SCHMIDT W.H. (1973). "How to choose a leadership pattern" en *Harvard Business Review*, 51, nº 3, pp. 162-173.
- TINTORÉ ESPUNY, M. (2003). "El liderazgo político en la antigüedad clásica" en *Revista de Estudios Políticos* (Nueva Época), nº 21 (Julio-Septiembre), pp. 209-222.
- TOGEBY, L. (1994). "Political implications of increasing number of women in the labor force" en *Comparative Political Studies*, vol. 27, nº 2, pp. 211-240.
- TURNER, J.C. (1985). "Examining the nature of power: A three-process theory" en *European Journal of Social Psychology*, 35, pp. 1-22.
- UNGER, R. (1979). "Toward a redefinition of sex and gender" en *American Psychologist*, 34 (11), pp. 1085-1094.

- URIARTE, E. (1997). "El análisis de las élites políticas en las democracias" en *Revista de Estudios Políticos* (Nueva Época), nº 97, Julio-Septiembre.
- URIARTE, E. Y RUÍZ, C. (1999). "Mujeres y hombres en las élites políticas españolas ¿diferencias o similitudes?" en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, nº 8, pp. 207-232. Madrid: CIS.
- UTECHT, R.E. & HEIER, W.D. (1976). "The Contingency Model and Successful Military Leadership" en *Academy Of Management Journal*, 19 (4), pp. 606-618.
- VARCÁRCEL, A. (2000). "El feminismo" en *Retos pendientes en ética y política*, José Rubio-Carracedo, José M<sup>a</sup> Rosales y Manuel Toscano, Suplemento nº 5 de *Contrastes. Revista Interdisciplinaria de Filosofía*, pp.123-135. Málaga: Universidad de Málaga, Departamento de Filosofía.
- VALDÉS, T. Y FERNÁNDEZ, M<sup>a</sup>.A. (2006). "Género y política: un análisis pertinente" en *Política*, vol. 46, Otoño, pp. 9-33.
- VALENTÍN, N., RIVERA, MARÍA E., MBAWMBAW, J., NIETO, R. & TÉLLEZ, R. (2005). "Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones" en *Revista Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, año 4, nº 4, diciembre, pp. 61-71. México, DF: Universidad Simón Bolívar.
- VALIENTE, C., MORALES, L. Y RAIMÓ, L. (2003). "Mujeres en el Parlamento: un análisis de las desigualdades de género en el Congreso de los Diputados" en *Revista de Estudios Políticos* (Nueva Época), Madrid.
- VAN VUGHT, M. *et al.* (2008). "Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past" en *American Psychologist*, 63 (3), pp. 182-196.
- VECCHIO, R.P. (1987). "Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory" en *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), pp. 444-451.
- VECCHIO, R.P. (2002). "Leadership and gender advantage" en *The Leadership Quarterly*, 13 (6), pp. 643-671.
- VECCHIO, R.P. (2003). "Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads" en *Human Resource Management Review*, 13, pp. 303-327.
- VÉLEZ BAUTISTA, G. (2006). "Género y ciudadanía. Las mujeres en el proceso de construcción de la ciudadanía" en *Espacio Público*, vol. 9, nº 17, pp. 376-390. México: Universidad de Toluca.
- VERGÉ, T. (2006). "Mujer y partidos políticos en España: las estrategias de los partidos y su impacto institucional, 1978-2004" en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (Reis), nº 115, pp. 165-196. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra.
- VERGÉ, T. (2006). "De la cuota a la democracia paritaria: estrategias paritarias y representación política de las mujeres en España" en *Política*, nº 46, Otoño, pp. 107-139. Chile: Universidad de Chile.
- VERGÉ, T. (2008). "Cuotas voluntarias y legales en España. La paridad a examen" en *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (Reis), nº 123, pp. 123-150. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra.

VIDAL DE LA ROSA, G. (2010). "Teoría democrática. Joseph Schumpeter y la síntesis moderna" en *Argumentos* (Nueva Época), nº 62, enero-abril, México: Universidad Autónoma de México, pp. 178-199.

VINUESA, M<sup>a</sup>.L., ABEJÓN, P. Y SÁNCHEZ, M<sup>a</sup>.L. (2011): "Mujeres y política: un binomio con baja representación" en *ÁMBITOS*, nº 20, pp. 127-145. Madrid: Universidad Complutense.

WALUMBWA, F.O., AVOLIO, B.J., GARDNER, W.L., WERNING, T.S. & PETERSON, S.J. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory Based Measure" en *Journal of Management*, 34, pp. 89-126.

WILSON, D. (2003). "Exploring the working life of a female politician" en *Women in Management Review*, vol. 18, nº 8, pp. 389-397.

WOFFORD, J.C. (1982). "An integrative theory of leadership" en *Journal of Management*, 8, pp. 27-47.

WORELL, J. (1993). "Gender in close relationships: Public Policy vs Personal Prerogative" en *Journal of social issues*, nº 49, pp. 203-218.

YAMMARINO, F.J. & BASS, B.M. (1990). "Transformational leadership and multiple levels of analysis" en *Human Relations*, 43, pp. 975-995.

YORK, P. (1990). "The Gender Agenda" en *Management Today*, Octubre, pp. 56-63.

YUKL, G. (1989). "Liderazgo gerencial: una revisión de la teoría y la investigación" en *Journal of Management*, 15 (2), Southern Management Association, pp. 441 y 507.

YUKL, G.A., GORDON, A. & TABER, T. (2002). "A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research" en *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9 (1), pp. 15-32.

ZARZALEJOS, J. Y LLERA, FRANCISCO J. (2016). "Análisis de las Elecciones Generales del 20-D" en *Cuadernos de Pensamiento Político*, enero-marzo, pp. 11-32. Madrid: Fundación FAES.

ZUÑIGA, Y. (2005). "Democracia paritaria: de la teoría a la práctica" en *Revista de Derecho*, vol. XVIII, nº 2, Diciembre, pp. 131-154. Chile: Universidad Austral de Chile.

### *Artículos e información periodística\**

MAYO, M.G. / AGENCIAS (12 de mayo de 2010). "Zapatero anuncia un recorte histórico del gasto social". Información publicada en [www.expansion.com](http://www.expansion.com). En línea: <http://bit.ly/2oYQJIV>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

CRUZ, M. (12 de mayo de 2010). "Zapatero rebaja el sueldo a los funcionarios por primera vez en la Historia". Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2oYNmlh>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

---

\* Nota del autor. La relación de artículos e información periodística se ha ordenado de acuerdo a la fecha del hecho noticioso, coincidente -habitualmente- con la fecha de su publicación. Asimismo, dentro de la fecha se ha agrupado el contenido de manera temática o de acuerdo al protagonista de la información o de las declaraciones.

GAREA, F. (13 de mayo de 2010). “Zapatero da un vuelco a su estrategia con un recorte de sueldos públicos sin precedentes”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2pPEqnj>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

MARS, A. (13 de mayo de 2010). “El recorte español está a la altura de los más drásticos de Europa”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oYxNdy>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

ROMERO, J.M. (16 de mayo de 2010). “Dos minutos que cambiaron a España”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2po9QzG>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

BLANCO, J.M. (12 de mayo de 2011). “El día más doloroso de Zapatero”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2pytrvD>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

CUÉ, CARLOS C. (30 de diciembre de 2011). “Rajoy aprueba el mayor recorte de la historia y una gran subida de impuestos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2pob6Tq>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

EL MUNDO-REDACCIÓN (30 de diciembre de 2011). “El déficit se dispara al 8%: el Gobierno sube impuestos y recorta 8.900 millones”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2oYGTH3>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

CRUZ, M. Y NAVAS, J.A. (11 de julio de 2012). “Rajoy baja la prestación por desempleo, sube el IVA y quita la extra a funcionarios”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1IIGjTN>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

GAREA, F. (11 de julio de 2012). “Empieza una nueva etapa en la legislatura de Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2qlZIJ7>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

SÉRVULO GONZÁLEZ, J. (11 de julio de 2012). “El ajuste más duro de la democracia”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQpGV9>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

AMIGOT, B. (12 de julio de 2012). “¿En qué se parecen los recortes de Rajoy y Zapatero?”. Información publicada en [www.expansion.com](http://www.expansion.com). En línea: <http://bit.ly/2oYxOy8>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

EXPANSIÓN (12 de julio de 2012). “Las 35 medidas de Rajoy, una a una”. Información publicada en [www.expansion.com](http://www.expansion.com). En línea: <http://bit.ly/2poaPzS>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

DEL RIEGO, C. (30 de diciembre de 2012). “2013, segundo año de calvario para Rajoy”. Información publicada en [www.lavanguardia.com](http://www.lavanguardia.com). En línea: <http://bit.ly/2pB0HUQ>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

EL MUNDO-EUROPA PRESS (26 de abril de 2013). “El Gobierno impone hoy nuevas reformas para frenar el paro y fomentar el crecimiento”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2p1HAAg>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

EL MUNDO (s.f.). Informe “Tres años de recortes”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2oYuiUi>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

DÍEZ, A. (22 de marzo de 2015). “A la primera, victoria”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQ0CsM>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].

BARBERO, L. (23 de marzo de 2015). “Susana Díaz logra una victoria clara en las elecciones andaluzas”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1CNHGjH>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].

LÓPEZ PAVÓN, T. (23 de marzo de 2015). “Susana Díaz resiste”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1CdHQ04>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].

CARO ROMERO, J. Y BECERRO MANUEL M<sup>a</sup>. (23 de marzo de 2015). “Díaz resiste al efecto Podemos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1xcAOtQ>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].

LUCIO, L. (23 de marzo de 2015). “Díaz califica de *‘histórica e indiscutible’* la victoria del PSOE”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nvKZG9>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].

MATEO, JUAN J. (23 de marzo de 2015). “Susana Díaz afirma que gobernará en solitario con acuerdos puntuales”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oskeXj>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].

EL MUNDO – EUROPA PRESS (23 de marzo de 2015). “Susana Díaz: *‘Voy a gobernar en solitario’*”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nNWGK2>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].

MATEO, JUAN J. (23 de marzo de 2015). “Ciudadanos, decisivo en Andalucía”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oAVrOc>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].

SILVIA MORENO, S. Y PIÑA, R. (23 de marzo de 2015). “Juan Marín tiene la llave de la gobernabilidad”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2oPNDHC>. [Consulta: 24 de marzo de 2015].

CRUZ, M. (25 de mayo de 2015). “Cambio político a costa del PP”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1IZBGFg>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

CARVAJAL, A. (25 de mayo de 2015). “Podemos se queda sin *‘sorpaso’* y logra el mayor éxito sin su marca”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nNGQPn>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

FERRANDIS, J. (24 de mayo de 2015). “Debate del PP y ascenso inesperado de Compromís en Valencia”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nO08nX>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

VÁZQUEZ, C. (24 de mayo de 2015). “Valencia: Compromís arrebató el gobierno a Barberá”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nvsdgl>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

TERRASA, R. Y LIDÓN, I. (25 de mayo de 2015). “El PP se hunde en la Comunidad Valenciana, gobernará la izquierda”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1LAR0b9>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

RÍOS, P. (24 de mayo de 2015). “Colau gana a Trías por 17.000 votos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nzBPcm>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

OMS, J. (25 de mayo de 2015). “Ada Colau arrebató Barcelona a CiU”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2n3A0bC>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

ALVÁREZ, P. (25 de mayo de 2015). “Aguirre gana a Carmena en Madrid pero pierde la mayoría absoluta”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nzQuU7>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

BELVER, M. (25 de mayo de 2015). “Victoria insuficiente de Esperanza Aguirre; Manuela Carmena podrá gobernar Madrid”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nT5tds>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

GÁLVEZ, J.J. (25 de mayo de 2015). “El PP gana en la Comunidad de Madrid con 48 diputados”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nRqo24>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

TRECEÑO, JAIME C. (25 de mayo de 2015). “El PP vence en la Comunidad de Madrid y podría gobernar si se alía con Ciudadanos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nRs1x6>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

DÍEZ, A. (25 de mayo de 2015). “Carmena y Colau, símbolos del cambio”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1HrGBL2>. [Consulta: 30 de mayo de 2015].

LIMÓN, R. (9 de junio de 2015). “Díaz se asegura el Gobierno andaluz con el primer pacto de Ciudadanos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1FHjyLM>. [Consulta: 11 de junio de 2015].

BECERRO, MANUEL M<sup>a</sup>. (11 de junio de 2015). “Ciudadanos ‘corona’ a Susana Díaz como presidenta de la Junta”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nTXHSv>. [Consulta: 11 de junio de 2015].

EL MUNDO - EUROPA PRESS (11 de junio de 2015). “Susana Díaz será presidenta de la Junta al cuarto intento”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2ouHCDY>. [Consulta: 11 de junio de 2015].

LIMÓN, R. (11 de junio de 2015). “Díaz, tras ser investida: *‘Tiendo la mano a quien me vota y a quien no’*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1B5If8k>. [Consulta: 11 de junio de 2015].

GARCÍA GALLO, B. (13 de junio de 2015). “Manuela Carmena, alcaldesa de Madrid”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2o5v3yh>. [Consulta: 20 de junio de 2015].

BÉCARES, R. Y BELVER, M. (13 de junio de 2015). “Manuela Carmena elegida nueva alcaldesa de Madrid”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nzNgA8>. [Consulta: 20 de junio de 2015].

MONDELO, V. (13 de junio de 2015). “Colau, la alcaldesa de la calle”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2o5vyZ4>. [Consulta: 20 de junio de 2015].

BLANCHAR, C. (13 de junio de 2015). “Colau se compromete a *‘levantar alfombras’* en el Ayuntamiento”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oUH06O>. [Consulta: 20 de junio de 2015].



TRECEÑO, JAIME T. (24 de junio de 2015). “Cifuentes, investida presidenta regional con los votos de PP y C's”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2oEvQUL>. [Consulta: 26 de junio de 2015].

SILIÓ, E. (24 de junio de 2015). “Cifuentes, nueva presidenta de la Comunidad de Madrid”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nF5mkX>. [Consulta: 26 de junio de 2015].

LUNA, V. (27 de octubre de 2015). “Crisis, recortes sociales, reformas judiciales... las claves de una legislatura hiperactiva”. Información publicada en [www.20minutos.es](http://www.20minutos.es). En línea: <http://bit.ly/2oYPCsJ>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

DIAGONAL (28 de octubre de 2015). *Así nos cambiaron la vida los Consejos de Ministros del PP de Rajoy. Balance de la Legislatura del PP 2011-2015*. Informe publicado en [www.diagonalperiodico.net](http://www.diagonalperiodico.net). En línea: <http://bit.ly/1WhjeRp>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

LLANERA, K., BASTEIRO, D., PÉREZ COLOMÉ, P. Y LÓPEZ, P. (17 de noviembre de 2015). “Ayer fueron elegidos estos 100 diputados”. Información publicada en el [www.elespañol.com](http://www.elespañol.com). En línea: <http://bit.ly/2njJ9bN>. [Consulta: 20 de abril de 2016].

CRUZ, M. (21 de diciembre de 2015). “España tumba el bipartidismo y deja en el aire el gobierno”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1MpD3ea>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

GONZÁLEZ, M. (21 de diciembre de 2015). “La victoria insuficiente de Rajoy da opciones a un pacto de izquierdas”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1Oi1cKW>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

GAREA, F. (21 de diciembre de 2015). “Gana el PP, sin votos para gobernar”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1S2TQdW>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

ALBEROLA, M. (21 de diciembre de 2015). “El PP mantiene la mayoría en el Senado, pero pierde 12 escaños”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nvVWqX>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

MATEO, JUAN J. (21 de diciembre de 2015). “Resultados 20-D | Rivera no logra su meta de encarnar el cambio”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1Rzktb6>.

DÍEZ, A. (21 de diciembre de 2015). “Sánchez acepta que Rajoy ‘intente’ formar una mayoría de Gobierno”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/22jpw6>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

EL PAÍS (22 de diciembre de 2015). “Los resultados del 20-D dejan un escenario abierto a posibles pactos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1Jl8DcV>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

SANZ, LUIS A. (23 de diciembre de 2015). “Pedro Sánchez dice ‘no’ a Rajoy e intentará formar ‘un Gobierno de cambio’”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1ThbLMz>.

CRUZ, M. Y HERNÁNDEZ, M. (23 de diciembre de 2015). “Rajoy ‘no ve margen’ para dialogar con el PSOE ‘sobre lo que realmente interesa ahora a los españoles’”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1O938U6>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

DÍEZ, A. (23 de diciembre de 2015). “Sánchez dice ‘no’ a Rajoy e intentará formar un Gobierno de cambio”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1mgp3y2>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

PIÑA, R. (23 de diciembre de 2015). “Albert Rivera busca recuperar iniciativa y propone un pacto de gobierno a PP y PSOE”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1RFM2Qk>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

MATEO, JUAN J. (23 de diciembre de 2015). “Rivera ofrece a PP y PSOE un acuerdo de legislatura con reformas concretas”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1QH71SS>. [Consulta: 27 de diciembre de 2015].

EUROPA PRESS (28 de diciembre de 2015). “Rivera, tras reunirse con Rajoy: ‘Haremos una oposición útil y responsable’”. Información publicada en el medio digital [www.20minutos.es](http://www.20minutos.es). En línea: <http://bit.ly/2nAL5zy>. [Consulta: 20 de abril de 2016].

CRUZ, M. (28 de diciembre de 2015). “Rivera se sitúa en la ‘oposición útil’ y pide a Sánchez que desbloquee la legislatura”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1OuGwzD>. [Consulta: 30 de diciembre de 2015].

CASQUEIRO, J. (28 de diciembre de 2015). “Rivera: ‘Estamos ante la necesidad de que el PSOE mueva ficha’”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nniMRB>. [Consulta: 30 de diciembre de 2015].

RÉMIREZ DE GANUZA, C. (11 de enero de 2016). “El Rey no recibirá en audiencia a Forcadell”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1P2XwXP>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

ALBEROLA, M. Y NOGUER, M. (11 de enero de 2016). “El Rey rehúsa recibir a la presidenta del Parlamento de Cataluña”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/112VUp8>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

RIVEIRO, A. (22 de enero de 2016). “Pablo Iglesias ofrece al PSOE y a IU un Gobierno de coalición con él como vicepresidente”. Información publicada en [www.eldiario.es](http://www.eldiario.es). En línea: <http://bit.ly/2mQcpuJ>. [Consulta: 20 de abril de 2016].

REMÍREZ DE GANUZA, C. (22 de enero de 2016). “Pablo Iglesias pide la vicepresidencia en un Gobierno de coalición con el PSOE e IU”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1K0UwPz>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

TERRASA, R. (22 de enero de 2016). “Diez frases del ‘vicepresidente’ Pablo Iglesias”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nYFeEk>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

GAREA, F. (22 de enero de 2016). *Iniciativa de riesgo*. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2n7DNod>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

EL MUNDO – AGENCIAS (22 de enero de 2016). “Rivera critica que ‘lo primero’ que pida Podemos sean ‘sillones de gobierno’”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Ug8AVL>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

REMÍREZ DE GANUZA, C. Y CARVAJAL, M. (22 de enero de 2016). “Sánchez: ‘Los votantes no entenderían que Pablo y yo no nos pusiéramos de acuerdo’”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Kus2sp>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

MATEO, JUAN J. (22 de enero de 2016). “Rivera critica que lo primero que pida Iglesias sea un cargo y no reformas”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nTB5ja>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

MARCOS, J. Y DÍEZ, A. (22 de enero de 2016). “Zapatero, ‘convencido’ de que el PSOE ‘acertará’ en los pactos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oF0GMR>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

ALBEROLA, M. (22 de enero de 2016). “El Rey cierra la ronda de consultas con Podemos, PSOE y el PP”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oBc3oT>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

PIÑA, R. (22 de enero de 2016). “Mariano Rajoy declina ser candidato a presidente, ¿y ahora qué pasa?”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1S9Ygzs>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

MANETTO, F. Y ALBEROLA, M. (23 de enero de 2016). “Iglesias marca los tiempos con su propuesta de la vicepresidencia”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1ndi9di>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

CRUZ, M. (23 de enero 2016). “Rajoy evita la investidura tras el órdago de Iglesias a Sánchez”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1NpSVgY>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

CASQUEIRO, J. (23 de enero 2016). ”Rajoy no se someterá a la investidura y deja que Iglesias y Sánchez intenten un Gobierno”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2osGz7p>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

CASQUEIRO, J. (23 de enero de 2016). “El Rey abre la semana próxima otra ronda de contactos tras el ‘no’ de Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2osQGt1>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

ALBEROLA, M. (25 de enero de 2016). “El Rey recibe la lista para una segunda ronda de consultas sin ERC ni Bildu”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nvXiSG>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

ALBEROLA, M. (25 de enero de 2016). “El presidente del Congreso dará al candidato tiempo para su investidura”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oB03DP>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

SANZ, LUIS. A. (2 de febrero de 2016). “Pedro Sánchez inicia una negociación a la desesperada para ser presidente”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Pe85bk>. [Consulta: 5 de febrero de 2016].

CRUZ, M. (2 de febrero de 2016). “Rajoy se reserva a la espera de que Pedro Sánchez coseche un fracaso”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1QYaoEh>. [Consulta: 5 de febrero de 2016].

DE MIGUEL, R. (2 de febrero de 2016). “Los vetos cruzados de los partidos abocan a la repetición de elecciones”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1Q9pMbV>. [Consulta: 5 de febrero de 2016].

ALBEROLA, M. (3 de febrero de 2015). “El Rey encarga a Pedro Sánchez que intente formar Gobierno”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1QYrVvP>. [Consulta: 5 de febrero de 2016].

CRUZ, M. Y SANZ, LUIS A. (12 de febrero de 2016). “Rajoy y Sánchez, desacuerdo total”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/240HloR>. [Consulta: 15 de febrero de 2016].

CASQUEIRO, J. (12 de febrero de 2016). “Rajoy y Sánchez descartan en media hora toda colaboración para gobernar”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1PI1hmB>. [Consulta: 15 de febrero de 2016].

EL PAÍS (13 de febrero de 2016). *Encuentro estrafalario*. Editorial. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oB4sqG>. [Consulta: 15 de febrero de 2016].

GARCÍA DE BLAS, E. Y MANETTO, F. (18 de febrero de 2016). “Iglesias acepta una negociación a cuatro con PSOE, IU y Compromís”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nvPsZd>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

GARCÍA DE BLAS, E. Y DíEZ, A. (19 de febrero de 2016). “Sánchez acepta una reunión a cuatro con Podemos, IU y Compromís”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oPWrxí>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

GARCÍA DE BLAS, E. (22 de febrero de 2016). “Garzón, el mediador que logró la cita PSOE-Podemos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nzMxQe>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

SANZ, LUIS A. Y CARVAJAL, A. Y PIÑA, R. (22 de febrero de 2016). “PSOE y Podemos dejan los asuntos más espinosos para la reunión de este martes”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1SMFTT7>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

PIÑA, R. (22 de febrero de 2016). “Pedro Sánchez y Albert Rivera se reúnen en secreto en el Congreso con su acuerdo de Gobierno de fondo”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1TB2DWq>.

MATEO, JUAN J. (23 de febrero de 2016). “Los principales acuerdos entre el PSOE y Ciudadanos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nRNCFi>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

GARCÍA DE BLAS, E., DíEZ, A. Y MANETTO, F. (23 de febrero de 2016). “El PSOE negocia simultáneamente con la izquierda y Ciudadanos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1L6yuLP>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

BASTEIRO, D. (24 de febrero de 2016). “Las 30 claves del acuerdo entre Sánchez y Rivera para cambiar España”. Información publicada en [www.elespañol.es](http://www.elespañol.es). En línea: <http://bit.ly/1STn1Sr>. [Consulta: 21 de abril de 2016].

EL ECONOMISTA-AGENCIAS (24 de febrero de 2016). “Empleo, autónomos, impuestos... Así es el acuerdo entre el PSOE y Ciudadanos”. Información publicada en [www.economista.es](http://www.economista.es). En línea: <http://bit.ly/1QxBg91>. [Consulta: 21 de abril de 2016].

RUIZ DE ALMIRÓN, V. Y SANZ G. (24 de febrero de 2016). “PSOE y Ciudadanos se comprometen en su pacto a oponerse al referéndum de Cataluña”. Información publicada en [www.abc.es](http://www.abc.es). En línea: <http://bit.ly/2544ozC>. [Consulta: 21 de abril de 2016].

AMIGOT, B. (24 de febrero de 2016). “Las 20 medidas estrella del acuerdo entre PSOE y Ciudadanos”. Información publicada en [www.expansion.com](http://www.expansion.com). En línea: <http://bit.ly/2obEAnZ>. [Consulta: 21 de abril de 2016].

DÍEZ, A. (24 de febrero de 2016). “Pedro Sánchez acepta las condiciones de Ciudadanos y anuncia un acuerdo”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1mV6nnB>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

PIÑA, R. (24 de febrero de 2016). “Los 20 puntos que debes conocer del acuerdo entre PSOE y Ciudadanos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1R1Fsi5>. [Consulta: 21 de abril de 2016].

CARVAJAL, A. (24 de febrero de 2016). “Podemos rompe la mesa de negociación con el PSOE”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1oAW2hw>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

CARVAJAL, A. (24 de febrero de 2016). “10 puntos que impiden a Podemos sumarse al pacto de PSOE-Ciudadanos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Rn1zSF>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

MANETTO, F. (24 de febrero de 2016). “Podemos rechaza el acuerdo: *‘La elección del PSOE no es compatible con nosotros’*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1LcWZaa>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

MANETTO, F. (24 de febrero de 2016). “El acuerdo entre Sánchez y Rivera choca con el programa de Podemos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2osRcHA>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

MANETTO, F. (24 de febrero de 2016). “Podemos no apoyará a Sánchez si cierra un acuerdo con Ciudadanos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1T4bC2w>. [Consulta: 25 de febrero de 2016].

MANETTO, F. (25 de febrero de 2016). “Ocho razones por las que Podemos votará no a Sánchez”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oyN70o>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

HUFFINGTON POST-EUROPA PRESS (26 de febrero de 2016). “Las 8 razones de Podemos contra el pacto PSOE y Ciudadanos”. Información publicada en [www.huffingtonpost.es](http://www.huffingtonpost.es). En línea: <http://huff.to/2mQid7w>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

CRUZ, M. (2 de marzo de 2016). “Pedro Sánchez pierde la primera votación de investidura por 219 votos en contra frente a 130 a favor y una abstención”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1UyPA7x>. [Consulta: 9 de marzo de 2016].

GAREA, F. (4 de marzo de 2016). “Pedro Sánchez fracasa en la primera votación de investidura”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1TqjA6t>. [Consulta: 9 de marzo de 2016].

CRUZ, M. (4 de marzo de 2016). “El fracaso de Pedro Sánchez inicia la cuenta atrás hacia las elecciones”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1QYbVLW>. [Consulta: 9 de marzo de 2016].

GAREA, F. (5 de marzo de 2016). “El Congreso rechaza por amplia mayoría el pacto de Sánchez y Rivera”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/24HI3HY>. [Consulta: 9 de marzo de 2016].

CARVAJAL, A. (16 de marzo de 2016). “Pablo Iglesias fulmina a Sergio Pascual, mano derecha de Errejón”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1RjNWak>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

BÉCARES, R. Y CARVAJAL, A. (17 de marzo de 2016). “Íñigo Errejón se aleja de Pablo Iglesias por la purga en Podemos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Ws1Zc6>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

CRUZ, M. Y PIÑA, R. (5 de abril de 2016). “PSOE, Podemos y Ciudadanos se reunirán este jueves en el Congreso”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nA5a6n>. [Consulta: 12 de abril de 2016].

CARVAJAL, A. Y SANZ, L. ÁNGEL (7 de abril de 2016). “Pablo Iglesias revienta el acuerdo a tres y exige un Gobierno sin Ciudadanos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1q9LqXO>. [Consulta: 19 de abril de 2016].

SANZ, LUIS A. (8 de abril de 2016). “PSOE y C's: *‘Todo ha sido una artimaña de Podemos para romper’*”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1oIt5jF>. [Consulta: 12 de abril de 2016].

DE MIGUEL, F. (8 de abril de 2016). “Podemos revienta la reunión con una oferta inasumible para Rivera”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/20cXvII>. [Consulta: 12 de abril de 2016].

EL MUNDO – EUROPA PRESS (8 de abril de 2016). “Rivera anuncia que no habrá más reuniones a tres si Podemos *‘no cambia de postura’*”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/20d9WE3>. [Consulta: 12 de abril de 2016].

MANETTO, F. (8 de abril de 2016). “Podemos consultará a las bases sobre su apoyo al pacto Sánchez-Rivera”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1NdveKz>. [Consulta: 19 de abril de 2016].

CARVAJAL, A. (10 de abril de 2016). “Podemos preguntará a sus militantes si apoyan *‘un Gobierno basado en el pacto Rivera-Sánchez’*”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/22hknGg>. [Consulta: 12 de abril de 2016].

GAREA, F. (12 de abril de 2016). “El Rey hará otra ronda de consultas el 25 y 26 de abril”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1oX2Bem>. [Consulta: 15 de abril de 2016].

CRUZ, M. (12 de abril de 2016). “El Rey vuelve a escena en tiempo de descuento”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2otwEyx>. [Consulta: 15 de abril de 2016].

REMÍREZ, C. (12 de abril de 2016). “El Rey da el último plazo a los partidos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1SKQJ7e>. [Consulta: 15 de abril de 2016].

CRUZ, M. (13 de abril de 2016). “Consultas del Rey con los grupos políticos al filo de lo imposible”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1WqN4Bd>. [Consulta: 15 de abril de 2016].

EL MUNDO (13 de abril de 2016). *El último y loable intento del Rey de evitar las elecciones*. Editorial. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/23tHAuF>. [Consulta: 15 de abril de 2016].

MANETTO, F. (17 de abril de 2016). “La consulta sobre los pactos moviliza a las bases de Podemos”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2o2bfvr>. [Consulta: 22 de abril de 2016].

EL MUNDO – EUROPA PRESS (17 de abril de 2016). “El 37% de los inscritos de Podemos participa en la consulta sobre el pacto PSOE-Ciudadanos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Wy0Sd2>. [Consulta: 22 de abril de 2016].

CARVAJAL, A. (18 de abril de 2016). “Las bases de Podemos entierran el pacto PSOE-Ciudadanos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1VxCmda>. [Consulta: 22 de abril de 2016].

MANETTO, F. (18 de abril de 2016). “Consulta en Podemos: el 88% de las bases rechaza el pacto entre Sánchez y Rivera”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2ot96JN>. [Consulta: 22 de abril de 2016].

MANETTO, F. (19 de abril de 2016). “La consulta de Podemos otorga a Pablo Iglesias todo el poder interno”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQi5Bo>. [Consulta: 22 de abril de 2016].

ALBEROLA, M. (21 de abril de 2016). “El Rey convoca a los partidos en el último intento de la legislatura”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nSaYe9>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

GAREA, F. Y ALBEROLA, M. (21 de abril de 2016). “Patxi López entrega al Rey la lista de partidos que participarán en las consultas”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2n42SQV>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

EL MUNDO (26 de abril de 2016). “*Acuerdo del Prado*”. Documento. En línea: <http://bit.ly/2mQkEaa>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

SANJUAN, H. (26 de abril de 2016). “Del ‘*pacto del Botànic*’ valenciano al Acuerdo del Prado para La Moncloa”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1TaRV45>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

TERRASA, R. (26 de abril de 2016). “Las 30 medidas que propone Compromís en el ‘*Acuerdo del Prado*’”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1MVof4L>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

CASTRO, I. Y RIVEIRO, A. (26 de abril de 2016). “El PSOE acepta la mayoría de las medidas de Compromís y propone un Gobierno con independientes”. Información publicada en [www.eldiario.es](http://www.eldiario.es). En línea: <http://bit.ly/2nk31LY>. [Consulta: 28 de abril de 2016].

ALBEROLA, M. (26 de abril de 2016). “El Rey recibe el martes a los líderes decisivos para salvar la legislatura”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2n40REg>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

GAREA, F. (26 de abril de 2016). “*La traca final*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1MVvWS0>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

ALBEROLA, M. (26 de abril de 2016). “El Rey anticipa la repetición de elecciones y pide una campaña austera”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nSeepX>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

ALBEROLA, M. (26 de abril de 2016). “Iglesias culpa a Sánchez: *‘Es triste que haya dicho que no a Compromís’*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nwcwqW>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

CASQUEIRO, J. (26 de abril de 2016). “El PP deja la puerta abierta a pactos con Ciudadanos y el PSOE tras el 26-J”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2otif59>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

MÉNDEZ, L. (26 de abril de 2016). “El espectáculo acaba sin gloria”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1qQUUaK>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

SANZ, LUIS A. (26 de abril de 2016). “Pedro Sánchez vaticina nuevas elecciones y culpa de ello al *‘bloque del bloqueo de Rajoy e Iglesias’*”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1QyFIEq>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

SANZ, LUIS A., CARVAJAL, A. Y REMÍREZ, C. (26 de abril de 2016). “Los vetos de Podemos y Ciudadanos frenan la última oportunidad de Pedro Sánchez para gobernar”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1NvVp4z>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

CARVAJAL, A. (26 de abril de 2016). “Pablo Iglesias culpa al PSOE de que no haya un gobierno *‘a la valenciana’*”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1UeIEgj>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

PIÑA, R. (26 de abril de 2016). “Ciudadanos cierra la última opción de Pedro Sánchez: rechaza la propuesta de Compromís y el PSOE”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Tuj4Bx>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

ALBEROLA, M. Y MATEO, JUAN J. (27 de abril de 2016). “Rivera rechaza la oferta del PSOE: *‘Estamos abocados a unas nuevas elecciones’*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nwdpiV>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

DÍEZ, A. Y MARCOS, J. (27 de abril de 2016). “Sánchez sentencia que hay elecciones al ganar *‘el ala dura de Podemos’*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQFiDo>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

REMÍREZ, C. Y SANZ, LUIS A. (27 de abril de 2016). “Fracaso general de los partidos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1UfXXoK>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

EL PAÍS – REDACCIÓN (27 de abril de 2016). “El Rey concluye las consultas sin candidato a la presidencia del Gobierno”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQI5Oa>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

ALBEROLA, M. (27 de abril de 2016). “El Rey no propone a ningún candidato y aboca a nuevas elecciones en junio”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1VAqcQo>. [Consulta: 1 de mayo de 2016].

GAREA, F. (2 de mayo de 2016). “El fracaso de los partidos para pactar pone en marcha los plazos para el 26-J”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1SIeu0e>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].

MÉNDEZ, L. (3 de mayo de 2016). “El Rey disuelve las Cortes por primera vez en democracia”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1rfLFRH>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].



GAREA, F. (3 de mayo de 2016). “El Rey firma el decreto de convocatoria de nuevas elecciones para el 26 de junio”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1SWfBvB>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].

TORRES REYES, A. (3 de mayo de 2016). “CIS | Tres de cada cuatro españoles creen que los políticos no se preocupan de lo que piensa la gente”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1Uv8tIR>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].

HERNÁNDEZ, M. Y CRUZ, M. (6 de mayo de 2016). “Baja la valoración de Pablo Iglesias y de Mariano Rajoy”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/23uonUo>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].

DE MIGUEL, R. (7 de mayo de 2016). “Barómetro CIS | El PP resiste como partido más votado y Podemos cae con fuerza”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oF62b1>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].

CARVAJAL, A. (9 de mayo de 2016). “Alberto Garzón entrega IU a Pablo Iglesias a cambio de ocho escaños 9 de mayo”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1s8418e>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].

GARCÍA DE BLAS, E. (10 de mayo de 2016). “Podemos e IU sellan una alianza para concurrir juntos a las elecciones”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1OcJVbk>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].

MATEO, JUAN J. (10 de mayo de 2016). “Rivera: *‘Podemos se ha quitado la careta y apuesta por el comunismo’*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nAKYS6>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].

CARVAJAL, A. (12 de mayo de 2016). “Las bases de Podemos respaldan por un 98% la alianza con IU”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1VUx8rI>. [Consulta: 15 de mayo de 2016].

CARVAJAL, A. (12 de mayo de 2016). “Las bases de IU aprueban por un 87,8% la coalición con Podemos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1Tcrmhv>. [Consulta: 15 de mayo de 2016].

CARVAJAL, A. (13 de mayo de 2016). “Iglesias y Garzón acuerdan eliminar el término *‘izquierda’* y denominarse Unidos Podemos”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1rKiTJm>. [Consulta: 20 de mayo de 2016].

GARCÍA DE BLAS, E. (16 de mayo de 2016). “Unidos Podemos, el nombre de la coalición de Podemos e IU”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/24YLB4K>. [Consulta: 10 de mayo de 2016].

PIÑA, R. Y CRUZ, M. (19 de mayo de 2016). “Uno de cada tres electores de Podemos no repetirá su voto en los comicios del 26-J, según el CIS”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1VMm2ox>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

CRUZ, M. Y PIÑA, R. (19 de mayo de 2016). “Uno de cada tres electores de Podemos no repetirá su voto en los comicios del 26-J”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1VMm2ox>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

CARVAJAL, A. (20 de mayo de 2016). “Podemos arrincona a Izquierda Unida en la papeleta de las elecciones generales”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/22hTHXx>. [Consulta: 30 de mayo de 2016].

HERNÁNDEZ, M. (9 de junio de 2016). “Encuesta CIS: el PP ganará las elecciones con el 29,2% y Unidos Podemos será segunda fuerza”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/1sx5Mfh>. [Consulta: 10 de junio de 2016].

DE MIGUEL, R. (9 de junio de 2016). “CIS | Unidos Podemos supera al PSOE en votos y escaños y es segunda fuerza”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/1YfWsIB>. [Consulta: 10 de junio de 2016].

CRUZ, M. (27 de junio de 2016). “Los españoles dan otra oportunidad a Mariano Rajoy”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2905SFE>. [Consulta: 3 de julio de 2016].

GAREA, F. (27 de junio de 2016). “El PP se refuerza y el bloque de la izquierda se debilita”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/28XtJ7z>. [Consulta: 3 de julio de 2016].

HERNÁNDEZ, M. (27 de junio de 2016). “Rajoy avanza 14 diputados y cree que gobernará”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/28ZINF9>. [Consulta: 3 de julio de 2016].

SANZ, LUIS A. (27 de junio de 2016). “Pedro Sánchez resiste el ‘sorpaso’ pero pierde cinco escaños”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/28Zirlt>. [Consulta: 3 de julio de 2016].

CARVAJAL, A. (27 de junio de 2016). “La unión entre Pablo Iglesias y Alberto Garzón fracasa en su asalto al PSOE”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/28VvPV9>. [Consulta: 3 de julio de 2016].

PIÑA, R. (27 de junio de 2016). “Rivera se desinfla pero es todavía clave para Rajoy”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/28VJSu1>. [Consulta: 3 de julio de 2016].

HERNÁNDEZ, M. (27 de junio de 2016). “Rajoy apela a la ‘responsabilidad’ de PSOE y Ciudadanos para acordar ya un Gobierno estable”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/28Yxm7l>. [Consulta: 3 de julio de 2016].

GARCÍA DE BLAS, E. (27 de junio de 2016). “El mal resultado cuestiona la alianza de Podemos e IU y la estrategia de Iglesias”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQTtZc>. [Consulta: 27 de junio de 2016].

MATEO, JUAN J. (27 de junio de 2016). “Ciudadanos se hunde al perder el pulso con el PP por el voto útil”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oQS3hz>. [Consulta: 27 de junio de 2016].

DÍEZ, A. Y MARCOS, J. (27 de junio de 2016). “El PSOE no apoyará ni se abstendrá ante la investidura de Mariano Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/28YoYL2>. [Consulta: 27 de junio de 2016].

JUNQUERA, N. Y CASQUEIRO, J. (4 de julio de 2016). “Rajoy está dispuesto a gobernar en minoría con apoyos puntuales”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/28ZkkjR>. [Consulta: 4 de julio de 2016].

JUNQUERA, N. Y CASQUEIRO, J. (4 de julio de 2016). “Rajoy se ve refrendado tras la clara victoria del PP en votos y escaños”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/28XsymE>. [Consulta: 4 de julio de 2016].

MARCOS, J. (4 de julio de 2016). “El PSOE resiste el ‘sorpaso’ de Podemos y afronta su papel más difícil en democracia”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nTcaOh>. [Consulta: 4 de julio de 2016].

SANZ, L. ÁNGEL (9 de julio de 2016). “Sánchez se compromete a ‘liderar la oposición’ y advierte al PP que votará ‘no’ a su investidura”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/29IaLFm>. [Consulta: 15 de julio de 2016].

DÍEZ, A. (11 de julio de 2016). “El PSOE se reafirma en el rechazo a la investidura de Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oCWcpi>. [Consulta: 15 de julio de 2016].

MATEO, J. JOSÉ (13 de julio de 2016). “Ciudadanos rectifica su compromiso electoral y se abstendrá en la segunda votación de investidura de Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/29H189h>. [Consulta: 15 de julio de 2016].

MATEO, J. JOSÉ (13 de julio de 2016). “Rivera se inclina por abstenerse ante Rajoy para presionar al PSOE”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/29R4Yuf>. [Consulta: 15 de julio de 2016].

PIÑA, R. (13 de julio de 2016). “Rivera confirma su giro estratégico: abstención de Ciudadanos para facilitar a Rajoy la presidencia”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/29P2eOt>. [Consulta: 15 de julio de 2016].

EL MUNDO (13 de julio de 2016). *Rivera apoya ahora a Rajoy y desbloquea la investidura*. Editorial. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/29ONLCl>. [Consulta: 15 de julio de 2016].

CRUZ, M. Y SANZ, L. ÁNGEL (13 de julio de 2016). “Pedro Sánchez dice ‘no a día de hoy’ a Rajoy: ‘Busque aliados potenciales’”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/29Iq7Iv>. [Consulta: 16 de julio de 2016].

DÍEZ, A. (13 de julio de 2016). “El PSOE se mantiene en el ‘no’ a Rajoy pese a la presión”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oIY0Ui>. [Consulta: 16 de julio de 2016].

CASQUEIRO, J. (13 de julio de 2016). “Rajoy irá a su investidura el 2 de agosto si el PSOE se abstiene”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/29FiTDg>. [Consulta: 16 de julio de 2016].

CASQUEIRO, J. (13 de julio de 2016). “El PP presenta un resumen de su programa para abrir la negociación de investidura”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nkfQ89>. [Consulta: 16 de julio de 2016].

EL MUNDO (13 de julio de 2016). *Programa para el gobierno de España*. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nA8IXk>. [Consulta: 16 de julio de 2016].

EL PAÍS (13 de julio de 2016). “Programa de Gobierno que el PP ha entregado a Pedro Sánchez”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/29Xa4rZ>. [Consulta: 16 de julio de 2016].

CRUZ, M. (28 de julio de 2016). “Rajoy duda en ir a la investidura pese a que el Rey le designa candidato”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2abYLch>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

ALBEROLA, M. (29 de julio de 2016). “Mariano Rajoy acepta la investidura sin aclarar si se someterá a votación”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2akGJTS>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

HERNÁNDEZ, M. (29 de julio de 2016). “El PP sostiene que la Constitución permite a Rajoy no ir a la investidura”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2aiWYmM>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

PIÑA, R. (19 de agosto de 2016). “El pacto PP-Ciudadanos obliga a Rajoy a apartar a los cargos públicos imputados en tres meses”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2bCgESy>. [Consulta: 20 de agosto de 2016].

MATEO, JUAN J. Y JUNQUERA, N. (19 de agosto de 2016). “El PP y Ciudadanos discrepan sobre cuándo entra en vigor el pacto”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nA28zU>. [Consulta: 20 de agosto de 2016].

EL MUNDO (19 de agosto de 2016). *Pacto anticorrupción. Condiciones de regeneración democrática y contra la regeneración*. Documento accesible en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nnW0dd>. [Consulta: 20 de agosto de 2016].

JUNQUERA, N. Y GARCÍA DE BLAS, E. (28 de agosto de 2016). “Rajoy y Rivera se reúnen para cerrar las negociaciones de la investidura”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2bpinIE>. [Consulta: 28 de agosto de 2016].

EL MUNDO – REDACCIÓN (28 de agosto de 2016). “150 compromisos para mejorar España”. Acuerdo de investidura suscrito por el Partido Popular y Ciudadanos. Documento accesible en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2buA9ip>. [Consulta: 28 de agosto de 2016].

EL MUNDO – REDACCIÓN (28 de agosto de 2016). “Las claves del pacto de Rajoy y Rivera para ‘mejorar España’”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2bP3HoS>. [Consulta: 28 de agosto de 2016].

CARVAJAL, A. (29 de agosto de 2016). “Rajoy y Rivera sellan un pacto que arrebatara banderas al PSOE”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2blyx4X>. [Consulta: 29 de agosto de 2016].

JUNQUERA, N. Y GARCÍA DE BLAS, E. (30 de agosto de 2016). “Rajoy y Rivera incluyen en su pacto 100 medidas para atraer a Sánchez”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2bJCS3G>. [Consulta: 30 de agosto de 2016].

SANMARTÍN, OLGA R. Y MANSO, J. (29 de agosto de 2016). “Los parecidos y las diferencias del pacto PP-C's con el del PSOE-C's”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2bsyrzp>. [Consulta: 29 de agosto de 2016].

MARISOL HERNÁNDEZ, M. (31 de agosto de 2016). “Rajoy pierde la investidura en la primera votación con 180 votos en contra”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2c92O9e>. [Consulta: 31 de agosto de 2016].

GAREA, F. (31 de agosto de 2016). “Rajoy pierde la primera votación para su investidura”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2noiQkK>. [Consulta: 31 de agosto de 2016].

EL MUNDO – REDACCIÓN (2 de septiembre de 2016). “Fracasa la investidura de Rajoy, ¿y ahora qué?”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2blrE3h>. [Consulta: 3 de septiembre de 2016].

HERNÁNDEZ, M. Y PIÑA, R. (2 de septiembre de 2016). “Pedro Sánchez resucita el Gobierno del cambio para justificar su ‘no’ a Rajoy”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2clGA7f>. [Consulta: 3 de septiembre de 2016].

GAREA, F. (3 de septiembre de 2016). “Rajoy pierde la segunda votación de investidura y no hay expectativa de salida hasta octubre”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2cm1Ee2>. [Consulta: 3 de septiembre de 2016].

VIZOSO, S. (26 de septiembre de 2016). “Feijóo reafirma la mayoría absoluta del PP y En Marea logra el *sorpaso*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2mTEWzK>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

PUGA, N. (26 de septiembre de 2016). “Feijóo logra la única mayoría absoluta de España y el PSOE pincha, superado en votos por En Marea”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2dtiGaE>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

MARCOS, J. (26 de septiembre de 2016). “El PNV gana con holgura y Urkullu será lehendakari”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2ogrCFL>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

GOROSPE, P. (26 de septiembre de 2016). “Los resultados electorales en el País Vasco dan la victoria al PNV”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nRKKZy>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

EL MUNDO – AGENCIA EFE (26 de septiembre de 2016). “Urkullu promete dialogar con todos los partidos para dar *estabilidad y fortaleza* al Gobierno vasco”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2daVw4C>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

FERRERAS, B. (26 de septiembre de 2016). “El PNV gana las elecciones con 29 escaños, pero necesita pactar; el PSE se hunde y empata con el PP”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2djzrGm>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

DE MIGUEL, R. (26 de septiembre de 2016). “El 25-S refuerza a Rajoy y debilita a Sánchez en la guerra interna del PSOE”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2dlgkeU>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

MÉNDEZ, L. (26 de septiembre de 2016). “La derecha espléndida y la izquierda dañada ante unas terceras elecciones generales”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2cUXWGH>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

HERNÁNDEZ, M. (26 de septiembre de 2016). “Elecciones en el País Vasco y Galicia: refuerzo moral del PP ante unos terceros comicios”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2cOrHar>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

CRUZ, M. (26 de septiembre de 2016). “Galicia catapulta a Feijóo y la debacle del PSOE debilita aún más a Pedro Sánchez”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2dbpB45>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

EL PAÍS – REDACCIÓN (27 de septiembre de 2016). “Los resultados de las elecciones gallegas y vascas 2016”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2dgA7Mg>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

SANZ, L. ÁNGEL (1 de octubre de 2016). “Lágrimas, insultos, gritos y toneladas de bochorno en el Comité Federal del PSOE”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2dNcpqk>. [Consulta: 2 de octubre de 2016].

SANZ, L. ÁNGEL (2 de octubre de 2016). “Los críticos tumban a Pedro Sánchez en un bochornoso Comité Federal”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2dOMX3Y>. [Consulta: 2 de octubre de 2016].

DÍEZ, A. (2 de octubre de 2016). “Pedro Sánchez dimite como secretario general del PSOE”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2dw46yB>. [Consulta: 2 de octubre de 2016].

MARCOS, J. (2 de octubre de 2016). “Javier Fernández presidirá la gestora tras la renuncia de Pedro Sánchez”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oElFyp>. [Consulta: 2 de octubre de 2016].

ROJO, I. (2 de octubre de 2016). “Javier Fernández, un equilibrista para el PSOE”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2dvbj1O>. [Consulta: 2 de octubre de 2016].

MARCOS, J. (2 de octubre de 2016). “Las 12 horas que decidieron la caída de Pedro Sánchez”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2dv3lpr>. [Consulta: 2 de octubre de 2016].

SANZ, L. ÁNGEL (23 de octubre de 2016). “Un PSOE fracturado aprueba hacer presidente a Rajoy por 139 votos a favor y 96 en contra”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2eGVF1J>. [Consulta: 24 de octubre de 2016].

DÍEZ, A. (24 de octubre de 2016). “El PSOE apoya la abstención para que se pueda formar Gobierno”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2eIL8Sm>. [Consulta: 24 de octubre de 2016].

CRUZ, M. Y PIÑA, R. (25 de octubre de 2016). “Rajoy acepta el encargo del Rey y el sábado será investido presidente del Gobierno”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2eqYg4m>. [Consulta: 26 de octubre de 2016].

GAREA, F. (26 de octubre de 2016). “Rajoy será elegido presidente el sábado sin garantías de estabilidad”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2eCeENc>. [Consulta: 26 de octubre de 2016].

JUNQUERA, N. (26 de octubre de 2016). “Rajoy quiere *‘intentar que la legislatura dure cuatro años’*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2mU2mF1>. [Consulta: 26 de octubre de 2016].

CRUZ, M. (26 de octubre de 2016). “Rajoy afronta su investidura en un clima de incertidumbre”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2oG7ysn>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

EL MUNDO (26 de octubre de 2016). *La investidura debe llevar a una razonable gobernabilidad*. Editorial. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2nS9YHe>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

GAREA, F. Y ALBEROLA, M. (26 de octubre de 2016). “Rajoy será elegido presidente el sábado sin garantías de estabilidad”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2eCeENc>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

JUNQUERA, N. (27 de octubre de 2016). “La revancha de Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nkW2BC>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

MATEO, JUAN J. (27 de octubre de 2016). “El PP pide complicidad ante los retos de España”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2eOFDDn>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

GAREA, F. (27 de octubre de 2016). “Rajoy asume que su Gobierno será frágil y pide apoyo a la oposición”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2oivZjC>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

CRUZ, M. (27 de octubre de 2016). “Rajoy pierde la primera votación al cosechar 180 ‘noes’ frente a 170 ‘síes’ pero amarra la investidura”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2eW6goc>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

GAREA, F. (27 de octubre de 2016). “Rajoy pierde la primera votación para la investidura, pero avanza en su camino a la presidencia”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2fkAK7U>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

CRUZ, M. (29 de octubre de 2016). “Rajoy se verá obligado a someterse al Parlamento tras cuatro años de mayoría absoluta”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2ePtygf>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

CASQUEIRO, J. (29 de octubre de 2016). “Rajoy: *No me pidan que derribe o traicione mi proyecto*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nGTWzm>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

CRUZ, M. (29 de octubre de 2016). “Rajoy, investido presidente gracias a la abstención de todos los diputados del PSOE excepto 15”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2f2PVyl>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

EL PAÍS – REDACCIÓN (29 de octubre de 2016). “Rajoy presidente: resultado de la segunda votación de investidura”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2eReaRH>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

JABOIS, J. (29 de octubre de 2016). “*Presidente en propia puerta*”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2ooHOSb>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

GAREA, F. (30 de octubre de 2016). “Rajoy gana y será presidente en minoría”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2f3Nz2f>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

SANZ, L. ÁNGEL (30 de octubre de 2016). “Los 15 diputados socialistas del ‘no’ a Rajoy”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2eZUJ9g>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

EL PAÍS – AGENCIAS (30 de octubre de 2016). “La presidenta del Congreso comunica al Rey la investidura de Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nHb7kF>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

EL MUNDO – AGENCIA EFE (30 de octubre de 2016). “El Rey firma el nombramiento de Rajoy, que mañana jurará como presidente del Gobierno”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2f0w5Fs>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

MÉNDEZ, L. (30 de octubre de 2016). “Segundo mandato de Rajoy: volver a 1996”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2e0KRJU>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

EL PAÍS - REDACCIÓN (30 de octubre de 2016). “Mariano Rajoy, presidente del Gobierno tras 10 meses en funciones”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2fhKd0z>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

ALBEROLA, M. (31 de octubre de 2016). “Mariano Rajoy jura ante el Rey como presidente”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2nH0AG4>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

CRUZ, M. (31 de octubre de 2016). “Rajoy ya es el primer presidente del Gobierno que jura ante Felipe VI”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2eesi8g>. [Consulta: 1 de noviembre de 2016].

AGENCIA EFE (3 de noviembre de 2016). “Composición del nuevo Gobierno de Rajoy”. Información publicada en [www.efe.es](http://www.efe.es). En línea: <http://bit.ly/2oGbmdm>. [Consulta: 4 de noviembre de 2016].

CRUZ, M. (3 de noviembre de 2016). “Santamaría repite como Vicepresidenta y Cospedal asume Defensa en un Gobierno con seis caras nuevas”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2eqPLTX>. [Consulta: 4 de noviembre de 2016].

EL PAÍS – REDACCIÓN (4 de noviembre de 2016). “Este es el nuevo Gobierno de Mariano Rajoy”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2ooQk3I>. [Consulta: 4 de noviembre de 2016].

GAREA, F. (17 de noviembre de 2016). “El Rey elogia la ‘generosidad’ con la que se resolvió el bloqueo político”. Información publicada en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2g3e5Lk>. [Consulta: 17 de noviembre de 2016].

PIÑA, R. (17 de noviembre de 2016). “El Rey pide a los políticos ‘regeneración democrática’ ante el riesgo de ‘desencanto’”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2glo7uk>. [Consulta: 17 de noviembre de 2016].

CRUZ, M. (17 de noviembre de 2016). “Esencia de democracia y mala educación”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2f3K4It>. [Consulta: 17 de noviembre de 2016].

MARRACO, M. (12 de enero de 2017). “Cataluña lidera el ranking de corruptos procesados”. Información publicada en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es). En línea: <http://bit.ly/2j4alu6>. [Consulta: 15 de enero de 2017].

ABC–REDACCIÓN (13 de enero de 2017). *Los principales casos de corrupción en España*. Información publicada en [www.abc.es](http://www.abc.es). En línea: <http://bit.ly/2qi1UkK>. [Consulta: 15 de enero de 2017].



EL PAÍS-REDACCIÓN (31 de enero de 2017). *Quince meses de ajuste duros*. Informe publicado en [www.elpais.es](http://www.elpais.es). En línea: <http://bit.ly/2qlpGMB>. [Consulta: 1 de febrero de 2017].

### *Documentos e información de organismos e instituciones oficiales*

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE) (Viernes 23 de marzo de 2007, número 71). *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. En línea: <http://bit.ly/1TLC668>. [Consulta: 4 de enero de 2013].

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE) (Lunes 24 de mayo de 2010). *Real Decreto-ley 8/2010, de 20 de mayo, por el que se adoptan medidas extraordinarias para la reducción del déficit público*. En línea: <http://bit.ly/2oQvf67>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE) (31 de diciembre de 2011, número 315). *Real Decreto-ley 20/2011, de 30 de diciembre, de medidas urgentes en materia presupuestaria, tributaria y financiera para la corrección del déficit público*. Documento. En línea: <http://bit.ly/2pyxVCu>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE) (Sábado 14 de julio de 2012, número 168). *Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad*. En línea: <http://bit.ly/2qIMjRh>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE) (Martes 3 de mayo de 2016, número 107). *Real Decreto 184/2016, de 3 de mayo, de disolución del Congreso de los Diputados y del Senado y de convocatoria de elecciones*. En línea: <http://bit.ly/1SW0yIM>. [Consulta: 15 de mayo de 2016].

CASA DE SU MAJESTAD (CASA REAL) (2016). Comunicado de la Casa de Su Majestad el Rey. Palacio de La Zarzuela, 22 de enero de 2016. En línea: <http://bit.ly/2oASXza>. [Consulta: 25 de enero de 2016].

CASA DE SU MAJESTAD (CASA REAL) (2016). Discurso de Su Majestad el Rey en la Apertura de la XII Legislatura. Palacio de Las Cortes. Madrid, 17 de noviembre de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nmpMy4>. [Consulta: 17 de noviembre de 2016].

CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS (CIS) (2016). *Avance del Barómetro del CIS nº 3134 del mes de abril de 2016*. En línea: <http://bit.ly/1UEeDGW>. [Consulta: 15 de mayo de 2016].

CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS (CIS) (2016). *Informe preelectoral del CIS nº 3141 a las Elecciones Generales 2016*. En línea: <http://bit.ly/2o8rTdz>. [Consulta: 30 de mayo de 2016].

CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS (CIS) (2016). *Avance del Barómetro del CIS nº 3142 del mes de junio de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2oM41cV>. [Consulta: 30 de junio de 2016].

CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS (CIS) (2016). *Avance del Barómetro del CIS nº 3146 del mes de julio de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2bDIEGz>. [Consulta: 30 de julio de 2016].

CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLÓGICOS (CIS) (2016). *Avance del Barómetro del CIS nº 3156 del mes de octubre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2hVMsT1>. [Consulta: 30 de octubre de 2016].

COMPROMÍS (2015). *“Pacte del Botànic”*. Acuerdo para formar un gobierno valenciano entre los grupos PSPV-PSOE, Podemos y Compromís. Documento. En línea: <http://bit.ly/2nAZD1P>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). Biografía oficial de Cristina Cifuentes. En línea: <http://bit.ly/2o8rZ4H>. [Consulta: 1 de junio de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso del Estado de la región del año 2016*. En línea: <http://bit.ly/2nwl8zd>. [Consulta: 10 de septiembre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso en la toma de posesión de nuevos cargos de la Comunidad de Madrid*, 25 de noviembre de 2016. En línea: <http://bit.ly/2mQsNvd>. [Consulta: 27 de noviembre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso con motivo del Día de la Constitución*, 2 de diciembre de 2016. En línea: <http://bit.ly/2gHU646>. [Consulta: 3 de diciembre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso con motivo del Encuentro de los Centros de Formación “Europe Direct”*. En línea: <http://bit.ly/2nhAZQm>. [Consulta: 20 de octubre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Intervención en el Foro Nacional de Economía “Tres décadas de la Economía Española en la Unión Europea 1986-2016. Nuevos impulsos para un desafío continuo”*, 20 de mayo de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nAUVBu>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso con motivo del Día de la Comunidad de Madrid*, 2 de mayo de 2016. En línea: <http://bit.ly/2ohWe6x>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso en el acto de entrega de los premios “Verdad, Memoria, Dignidad y Justicia”* pronunciado el 8 de abril de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nMwmSr>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso con motivo de la celebración de las “Jornadas sobre Educación de MADRIDIANO”* pronunciado el 14 de noviembre de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nMGNFN>. [Consulta: 14 de noviembre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Acto de toma de posesión del nuevo rector de la Universidad Politécnica de Madrid*, 27 de abril de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nwmiuN>. [Consulta: 14 de septiembre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso con motivo de la inauguración de la “Estación Lunar” de la planta de Pediatría del Hospital Gregorio Marañón* pronunciado el 20 de mayo de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nvZKuc>. [Consulta: 14 de septiembre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Discurso de investidura como presidenta de la Comunidad de Madrid* pronunciado el 23 de junio de 2015. En línea: <http://bit.ly/2nhtaKF>. [Consulta: 14 de septiembre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Regulación del Parque de viviendas* aprobada el 31 de mayo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nAHTe2>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Cheque guardería* ayudas aprobadas el 10 de mayo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ohK2T4>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Protocolo de actuación ante agresiones LGTBI* aprobado el 17 de mayo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nwmaeO>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Anuncio de la WorldPride 2017* realizado el 29 de junio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2o8oprq>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Proyecto de Ley de protección contra las acciones de incitación al odio, la discriminación y la intolerancia - Protocolo de atención a las víctimas* presentado el 22 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2fYIY2p>. [Consulta: 24 de noviembre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Observatorio para la Convivencia Escolar contra el acoso en clase* aprobado por Decreto el 7 de junio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nwmmL4>. [Consulta 8 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Presentación de la Campaña y Guía de Intervención anti-acoso escolar* celebrada el 4 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2dGvabZ>. [Consulta: 8 de octubre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Medidas para que las mascotas puedan viajar en el Metro de Madrid* aprobadas el 5 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nB284t>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Apoyo al Hayedo de Montejo como entorno natural Patrimonio Natural de la Humanidad*. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oz5wu2>. [Consulta: 22 de noviembre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Plan de Inclemencias Invernales 2016-2017* puesto en marcha el 15 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nMFSow>. [Consulta: 20 de noviembre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Campaña de vacunación* puesta en marcha el 17 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nhBSbE>. [Consulta: 20 de octubre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Convenio con el Teatro Real para difundir la música entre los jóvenes* presentado el 3 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nBcktF>. [Consulta: 8 de octubre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Modificación de la Ley de Patrimonio Histórico* aprobada el 31 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ohXF4V>. [Consulta: 3 de noviembre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Portal de Transparencia* puesto en marcha el 17 de noviembre de 2015. Información general. En línea: <http://bit.ly/1Odxvao>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Ley de Participación ciudadana de Madrid* presentada el 1 de marzo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2o8x795>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Medidas de regeneración democrática* presentadas en mayo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2o8xd0r>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Registro de grupos de interés adscrito a Presidencia de la Comunidad de Madrid* presentado el 5 de abril de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nk2h9J>. [Consulta: 16 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Reforma del Estatuto de Autonomía* remitida para su aprobación el 23 de mayo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oz51jI>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Código ético de los altos cargos de la Comunidad de Madrid aprobado el 31 de octubre de 2016*. Información general. En línea: <http://bit.ly/2o8wvA8>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Plan de apoyo a la familia* aprobado el 10 de mayo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nAZFXA>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Estrategia contra la Violencia de Género* puesta en marcha el 23 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/1I6lnJe>. [Consulta: 25 de noviembre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Aprobación de la Ley de no-discriminación LGTBI* impulsada por el Gobierno regional el 14 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nAOa2u>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Estrategia contra la trata de seres humanos* presentada el 18 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nw8Ozd>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Estrategia Madrid por el Empleo* hecha pública el 3 de marzo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/1M2xrb3>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Hoja de ruta para impulsar la economía y las inversiones en la Comunidad de Madrid* presentada el 15 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/29IPlbO>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Plan de tecnología e investigación denominado PRICIT para el 2016-2010* presentado el 8 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2fB4hGh>. [Consulta: 14 de noviembre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Ley de Protección de Animales de Compañía* aprobada y presentada el 14 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/29zRfXv>. [Consulta: 17 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Plan Director para adaptar las urgencias y emergencias sanitarias* aprobado y presentado el 2 de agosto de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ohPqph>. [Consulta: 8 de agosto de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Proyecto de Ley para una gestión de los hospitales públicos de una manera más profesional* aprobado el 29 de agosto de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oz2KFm>. [Consulta: 4 de octubre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Estrategia de Turismo de la Comunidad de Madrid 2016-2019* presentada el 1 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ozIEvH>. [Consulta: 4 de octubre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Acuerdo para transformar la enseñanza en la Comunidad de Madrid* presentado el 12 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ohXNkM>. [Consulta: 8 de octubre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Primera Estrategia de Inclusión Social en la región* aprobada el 11 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2o8n6ZC>. [Consulta: 20 de octubre de 2016].

COMUNIDAD DE MADRID (2016). *Plan de inclusión de personas sin hogar 2016-2021*, aprobado y presentado el 29 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2gsoAaa>. [Consulta: 29 de noviembre de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 153 de la IX Legislatura celebrada el miércoles 12 de mayo de 2010. Comparecencia urgente del presidente del Gobierno ante el Pleno de la Cámara, para informar de la reunión extraordinaria del Eurogrupo, del 7 de mayo de 2010*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2qqbRtQ>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Constitución Española de 1978. Título IV. Del Gobierno y de la Administración*. Consulta del Artículo 99 realizada en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/1VpSbBF>. [Consulta: 15 de mayo de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión constitutiva número 1 celebrada el miércoles 13 de enero de 2016*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2mTe1DZ>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 2 de la XI Legislatura celebrada el martes 1 de marzo de 2016*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2n3MBeQ>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 3 de la XI Legislatura celebrada el miércoles 2 de marzo de 2016*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/22r1ke8>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 4 de la XI Legislatura celebrada el viernes 4 de marzo de 2016*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2n3P0Gg>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (19 de julio de 2016). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión constitutiva número 1 celebrada el martes 19 de julio de 2016*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2nPN2s9>. [Consulta: 25 de julio de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 2 de la XII Legislatura celebrada el martes 30 de agosto de 2016*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2oB0ttS>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 3 de la XII Legislatura celebrada el miércoles 31 de agosto de 2016*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2o1W1Wd>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 4 de la XII Legislatura celebrada el viernes 2 de septiembre de 2016*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2n3OXKq>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 11 de la XII Legislatura celebrada el miércoles 26 de octubre de 2016*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2o1QujD>. [Consulta: 15 de diciembre de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 12 de la XII Legislatura celebrada el jueves 27 de octubre de 2016*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2nvXD7P>. [Consulta: 15 de diciembre de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Cortes Generales. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Pleno y Diputación permanente. Sesión plenaria número 13 de la XI Legislatura celebrada el sábado 29 de octubre de 2016*. Documento accesible en [www.congreso.es](http://www.congreso.es). En línea: <http://bit.ly/2osU07u>. [Consulta: 15 de diciembre de 2016].

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). *Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados. Legislatura 1931-1933. Cortes Constituyentes*. 1 de octubre de 1931, Tomo III, nº 48, pp. 1347-1394. Madrid: Congreso de los Diputados. Documento accesible en línea <http://bit.ly/29qXT3p>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL (2017). *Informe-resumen estadístico sobre procedimientos judiciales por corrupción en España*. Periodo del 1 de julio de 2015 al 30 de septiembre de 2016. Portal de Transparencia del Consejo General del Poder Judicial. Información general. En línea: <http://bit.ly/2pj7YrN>. [Consulta: 15 de enero de 2017].

CONSEJO DE EUROPA (1989). *Rapport sur les idéaux démocratiques et les droits des femmes, séminaire sur la démocratie paritaire, quarante années d'activités du Conseil de l'Europe*, Strasbourg, 6-7 novembre de 1989.

DECLARACIÓN DE LOS DERECHOS DEL HOMBRE Y EL DEL CIUDADANO (1789). Documento accesible en línea: <http://bit.ly/1zIOQ7r>. [Consulta: 3 de junio de 2012].

FREEDOM HOUSE (2016). *Freedom in de world del año 2016*. Informe. Documento accesible en línea: <http://bit.ly/1KFiHy9>. [Consulta: 23 de septiembre de 2016]

GOBIERNO VASCO (10 de octubre de 2016). *Informe de resultados de las Elecciones al Parlamento Vasco 2016*. En línea: <http://bit.ly/2mTSfQD>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2012). *Estadística de la Enseñanza Universitaria*, curso 2010/2011. En línea: <http://bit.ly/2nfeAbA>. [Consulta: 16 de enero de 2013].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2015). *Elecciones al Ayuntamiento de Madrid 2015*. En línea: <http://bit.ly/2njAWEI>. [Consulta: 16 de abril de 2016].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2015). *Elecciones a la Comunidad de Madrid 2015*. En línea: <http://bit.ly/2njPEvm>. [Consulta: 16 de abril de 2016].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2015). *Elecciones al Ayuntamiento de Barcelona 2015*. En línea: <http://bit.ly/2nhj7oU>. [Consulta: 16 de abril de 2016].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2015). *Elecciones a la Comunidad Valenciana 2015*. En línea: <http://bit.ly/2o8ijay>. [Consulta: 16 de abril de 2016].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2016). Datos previos a las *Elecciones Generales 26 de junio de 2016*. En línea: <http://bit.ly/1TOkZ3Z>. [Consulta: 1 de julio de 2016].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2017). *Poder y toma de decisiones*. Actualizado a 24 de enero de 2017. En línea: <http://bit.ly/2ocYQVR>. [Consulta: 25 de enero de 2017].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2017). *Informe Mujeres y Hombres en España, año 2016*. Actualizado a 24 de enero de 2017. En línea: <http://bit.ly/2ocYQVR>. [Consulta: 25 de enero de 2017].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2015). *Elecciones Autonómicas al Parlamento de Andalucía 2015*. En línea: <http://bit.ly/1bmADCq>. [Consulta: 16 de abril de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). Biografía oficial de Susana Díaz. En línea: <http://bit.ly/2nwdIvQ>. [Consulta: 1 de junio de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Discurso con motivo de la toma de posesión como presidenta de la Junta de Andalucía* pronunciado el 14 de junio de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nB3Cvz>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Discurso con motivo de la toma de posesión como presidente de la Junta de Andalucía* pronunciado el 11 de junio de 2016. En línea: <http://bit.ly/2nMuHw6>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención con motivo de la inauguración de una exposición del Diario EL PAIS* desarrollada el 1 de diciembre de 2016 con motivo de la celebración del Día de la Constitución. En línea: <http://bit.ly/2nB0oZ3>. [Consulta: 1 de diciembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención con motivo del 12 de octubre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2nMHbDW>. [Consulta: 12 de octubre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención parlamentaria del 30 de noviembre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2nk3CgL>. [Consulta: 30 de noviembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Discurso de investidura pronunciado en una segunda sesión el 11 de junio de 2015*. En línea: <http://bit.ly/2nMuHw6>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención parlamentaria el 20 de octubre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2oz6pmG>. [Consulta: 25 de octubre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención en sesión parlamentaria del 8 de septiembre de 2016*. En línea: <http://bit.ly/2ozhOCR>. [Consulta: 10 de septiembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención con motivo de la visita los nuevos quirófanos de Cirugía General en el Hospital Virgen del Rocío de Sevilla* pronunciada el día 3 de noviembre de 2016. En línea: <http://bit.ly/2o8rPug>. [Consulta: 10 de noviembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Discurso de investidura pronunciado en una segunda sesión el 11 de junio de 2015*. En línea: <http://bit.ly/2nMuHw6>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Intervención en la sesión de investidura pronunciada en una segunda sesión el 14 de junio de 2015*. En línea: <http://bit.ly/2nB3Cvz>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Discurso de investidura pronunciado el 4 de mayo de 2015*. En línea: <http://bit.ly/2oz9bIo>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Aprobación de más de 18 millones de euros para complementar las pensiones asistenciales y no contributivas*. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oz2LJd>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan para reforzar el apoyo a los menores con enfermedades graves y a sus familias* aprobado el 20 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2njQg4c>. [Consulta: 3 de octubre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Estrategia de atención a los pacientes crónicos de mayor fragilidad social* aprobada el 20 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nhDCSe>. [Consulta: 3 de octubre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Ayudas a los alumnos de Erasmus* aprobadas el 6 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nAXhjJ>. [Consulta: 15 de septiembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Campaña contra la violencia machista #YOHAGOFRENTE* presentada el 21 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nk4emz>. [Consulta: 21 de noviembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Calendario de recuperación de la jornada de 35 horas y devolución de la paga extra completa de 2012* aprobados el 2 de junio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oz07mI>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Portal de la Transparencia* aprobado el 31 de marzo de 2015. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nhz26F>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Medidas en materia de transparencia* adoptadas el 21 de julio de 2015. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nhszbR>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo 2015-2018* aprobado el 27 de agosto de 2015. Información general. En línea: <http://bit.ly/1NJw84k>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Estatutos del Consejo de Transparencia y Protección de Datos de Andalucía* aprobados el 29 de septiembre de 2015. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nMz22i>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Estrategia Energética Andalucía 2020* aprobada el 27 de octubre de 2015. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oz5UsK>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].



JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Medidas para el empleo* aprobadas el 12 de enero de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nMKfQy>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación 2020* aprobado el 15 de marzo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/1TNvWWb>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Actuación para el Trabajo Autónomo de Andalucía* aprobado el 21 de junio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nk6xGo>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Estrategia Industrial de Andalucía 2020* aprobada el 19 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2mQkb7S>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Ley de Emprendimiento* aprobada el 10 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nwn7U6>. [Consulta: 13 de noviembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Cláusulas sociales para proteger los derechos de los trabajadores de empresas que contratan con la Administración*, 10 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nALeD4>. [Consulta: 12 de octubre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Estrategia de Turismo de Interior 2020* aprobada el 22 de marzo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nAXSBO>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Planes Turísticos de Grandes Ciudades destinados a mejorar la competitividad de los destinos urbanos* aprobados el 30 de agosto de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2njUVD8>. [Consulta: 3 de septiembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Choque contra la Estacionalidad Turística del Litoral* aprobado el 4 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ohOzF4>. [Consulta: 9 de octubre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Alianza por el Turismo Innovador y Competitivo* aprobada el 26 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nOMhiZ>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *III Plan de Agricultura Ecológica destinado reforzar el liderazgo de Andalucía en el sector* aprobado el 26 de julio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oib8tl>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Nuevo modelo de gestión de las ayudas a las Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH)* aprobado el 4 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nhj1h8>. [Consulta: 7 de noviembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *II Plan de Igualdad de Género en la Educación 2016-2021* aprobado el 16 de febrero de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2njVahw>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Modificación de la Ley contra la Violencia de Género con el objetivo de reforzar la protección de las víctimas* aprobada el 22 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2oi1oj4>. [Consulta: 24 de noviembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *III Plan Andaluz de Drogas 2016-2021* aprobado el 19 de abril de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2obB8K7>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Salud Mental que prioriza los trastornos en la infancia y en los sectores más vulnerables* aprobado el 4 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nB2d8l>. [Consulta: 9 de octubre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Anteproyecto de ley para la promoción de una vida saludable y una alimentación equilibrada* aprobado el 25 de octubre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2o8voAH>. [Consulta: 9 de octubre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Proyecto de Ley de Garantías y Sostenibilidad para blindar la sanidad pública andaluza* aprobado el 5 de diciembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nkbbUC>. [Consulta: 5 de diciembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Medidas para prevenir la dependencia y promover la autonomía personal* aprobadas el 17 de mayo de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nhqaxV>. [Consulta: 3 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Vivienda y Rehabilitación* aprobado el 2 de agosto de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ohQkT1>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *II Plan de Infancia y Adolescencia que garantiza la protección integral de los menores en Andalucía* aprobado el 7 de junio de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2mQdsuC>. [Consulta: 2 de agosto de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Acción Andalucía Smart 2020 para el fomento de las “ciudades inteligentes”* aprobado el 6 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2ozorVK>. [Consulta: 9 de septiembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Protocolo para poner en marcha el Centro de Innovación en Tecnologías de Fabricación Avanzada Aeronáutica y Naval de Cádiz* firmado el 27 de septiembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nB1qEb>. [Consulta: 27 de septiembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Éxito Educativo 2016-20 con 63 medidas contra el abandono y el fracaso escolar* aprobado el 29 de noviembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nwcXCZ>. [Consulta: 30 de noviembre de 2016].

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). *Plan de Gestión 2016-2019 de la Agencia de Servicios Sociales y Dependencia de Andalucía* aprobado el 5 de diciembre de 2016. Información general. En línea: <http://bit.ly/2nAWzmg>. [Consulta: 6 de diciembre de 2016].

MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2015). *Elecciones Generales al Congreso de los Diputados, 20 de diciembre de 2015*. Información general. En línea: <http://bit.ly/1PjidDv>. [Consulta: 16 de abril de 2016].

MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Elecciones Generales al Congreso de los Diputados, 26 de junio de 2016*. Información general. En línea: <http://bit.ly/2mQ8vC8>. [Consulta: 4 de agosto de 2016].

MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Anuario Estadístico del Ministerio del Interior 2011*. Documento. En línea: <http://bit.ly/2oUIqhi>. [Consulta: 15 de agosto de 2016].

MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Anuario Estadístico del Ministerio del Interior 2012*. Documento. En línea: <http://bit.ly/28NawTN>. [Consulta: 15 de agosto de 2016].

MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Anuario Estadístico del Ministerio del Interior 2013*. Documento. En línea: <http://bit.ly/1Y3FDOK>. [Consulta: 15 de agosto de 2016].

MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Anuario Estadístico del Ministerio del Interior 2014*. Documento. En línea: <http://bit.ly/1ML72Oq>. [Consulta: 15 de agosto de 2016].

MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). *Anuario Estadístico del Ministerio del Interior 2015*. Documento. En línea: <http://bit.ly/2e8OuAo>. [Consulta: 23 de diciembre de 2016].

MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2017). *Anuarios y Estadísticas*. Documentos. En línea: <http://bit.ly/2oXOIxr>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2017). *Servicio de Documentación y Archivo*. En línea: <http://bit.ly/2qsj0cf>. [Consulta: 25 de mayo de 2016].

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA-GOBIERNO DE ESPAÑA (2011). *Consejo de Ministros, 30 de diciembre de 2011*. Información general. Accesible vía [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es) en línea: <http://bit.ly/2pB7nT0>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA-GOBIERNO DE ESPAÑA (2012). *Seis meses de Gobierno: Reformar para crear*. Lunes 9 de julio de 2012. Documento. En línea: <http://bit.ly/2qjNe4b>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA-GOBIERNO DE ESPAÑA (2012). *Las reformas del Gobierno de España. Determinación frente a la crisis*. Septiembre de 2012. Documento. En línea: <http://bit.ly/2poioqr>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA-GOBIERNO DE ESPAÑA (2013). *Balance y Actualización de la Estrategia Española de Política Económica. Programa Nacional de Reformas aprobado el 26 de abril de 2013*. En línea: <http://bit.ly/2polMkV>. [Consulta: 10 de agosto de 2016].

ONU MUJERES (1995). “Informe de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, Naciones Unidas, Beijing, del 4 a 15 de septiembre de 1995”. Naciones Unidas: New York. Documento. En línea: <http://bit.ly/1jAwKqT>. [Consulta: 23 de junio de 2016].

ONU MUJERES (1995). “Gender Concepts in Development Planning: Basic Approach” en *INSTRAW ONU*, New York. Documento. En línea: <http://bit.ly/2nCYQdF>. [Consulta: 23 de junio de 2016].

ONU MUJERES (2014). *Declaración y la Plataforma de Beijing de 1995. Declaración política y documentos de Beijing +5*. Documento. New York: Edita Unión Interparlamentaria (UIP). En línea: <http://bit.ly/1DwBvLs>. [Consulta: 23 de junio de 2016].

ONU MUJERES (2014). *Mujeres en la política 2014*. Documento. New York: Edita Unión Interparlamentaria (UIP). En línea: <http://bit.ly/2oKa84u>. [Consulta: 23 de junio de 2016].

ONU MUJERES (2015). *Informe Anual 2014-2015*. Suiza: Edita Unión Interparlamentaria (UIP). New York: Edita ONU Mujeres. Documento. En línea: <http://bit.ly/2oH5kg1>. [Consulta: 23 de junio de 2016].

ONU MUJERES (2016). *Conferencias mundiales sobre la mujer*. New York: Edita Unión Interparlamentaria (UIP). Documento. En línea: <http://bit.ly/1wZ3fsq>. [Consulta: 23 de junio de 2016].

PODEMOS (2016). “*20 PROPUESTAS para desbloquear la situación política y posibilitar un Gobierno de cambio*”. Documento. Información publicada en [www.podemos.info](http://www.podemos.info). En línea: <http://bit.ly/2nw3AmO>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

PODEMOS (2016). *Informe votación Consulta a las bases realizada entre el 14 y el 16 de abril de 2016*. Documento. En línea: <http://bit.ly/2obOHJR>. [Consulta: 26 de abril de 2016].

PODEMOS (2016). “*CAMBIAR ESPAÑA: 50 pasos para gobernar juntos*”. Documento. En línea: <http://bit.ly/2nwdAGn>. [Consulta: 1 de junio de 2016].

PSOE (2015). *Resolución política del Comité Federal del PSOE* celebrado el 28 de diciembre de 2015. Documento. En línea: <http://bit.ly/1JF2AQu>. [Consulta: 21 de abril de 2016].

PSOE (2016). “*Acuerdo para un gobierno reformista y de progreso*”. Documento. En línea: <http://bit.ly/21rpIfC>. [Consulta: 20 de abril de 2016].

PSOE (2016). *Intervención inicial de Pedro Sánchez ante el Comité Federal en Ferraz*, 9 de julio de 2016. Documento. En línea: <http://bit.ly/2nDWf6q>. [Consulta: 15 de julio de 2016].

PSOE (23 de octubre de 2016). *Resolución Comité Federal, 23 de octubre de 2016. Posición política del Grupo Parlamentario Socialista en el Congreso ante el proceso de investidura*. Documento accesible en [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es) en línea en <http://bit.ly/2nPHs9n>. [Consulta: 24 de octubre de 2016].

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA (2004). *Informe sobre la Violencia de Género*, Madrid, 19 de mayo de 2004. Documento. En línea: <http://bit.ly/2oM5DDs>. [Consulta: 24 de mayo de 2014].

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2016). *Barómetro Global de la Corrupción 2016*. Informe accesible en línea <http://bit.ly/2oOs7nx>. También se puede ampliar información en la misma website y en <http://bit.ly/2o2giKv>. [Consulta: 20 de noviembre de 2016].

THE BLACKWELL ENCYCLOPEDIA OF POLITICAL SCIENCE, Edición año 1991.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT LIMITED (2015). *Democracy Index 2015. Democracy in an age of anxiety*. New York: Edit The Economist Intelligence Unit. Documento-informe accesible en línea: <http://bit.ly/1R32DIx>. [Consulta: 23 de septiembre de 2016].

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT LIMITED (2016). *The Economist Intelligence Unit's Democracy Index 2015. Democracy in an age of anxiety*. New York: Edit The Economist Intelligence Unit Limited. Documento-informe.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT LIMITED (2016). *Democracy Index 2016. Revenge of the “deplorables”*. New York: Edit The Economist Intelligence Unit. Documento-informe accesible en línea: <http://bit.ly/2l4EyfN>. [Consulta: 31 de enero de 2017].

UNIÓN INTERPARLAMENTARIA (2008). *Igualdad en la Política: Un Estudio sobre Mujeres y Hombres en los Parlamentos*. Reportes y Documentos n° 54. Escrito y recopilado por Julie Ballington. Suiza: Unión Interparlamentaria. En línea: <http://bit.ly/2oEmZph>. [Consulta: 24 de mayo de 2014].

UNIÓN INTERPARLAMENTARIA (2014). *Mapa 2014 de las Mujeres en Política*. Suiza: Unión Interparlamentaria (UIP), ONU Mujeres. Documento. En línea: <http://bit.ly/1kLTdpP>. [Consulta: 24 de mayo de 2014].

UNIÓN INTERPARLAMENTARIA (2016). *Las mujeres en el parlamento en 2015. Perspectiva anual*. Suiza: Unión Interparlamentaria (UIP), ONU Mujeres. Documento-informe. En línea: <http://bit.ly/2oMcjBB>. [Consulta: 24 de mayo de 2016].

UNIÓN INTERPARLAMENTARIA (2017). *Las mujeres en el parlamento en 2016. Perspectiva anual*. Suiza: Unión Interparlamentaria (UIP), ONU Mujeres. Documento-informe. En línea: <http://bit.ly/2nH3AiB>. [Consulta: 5 de febrero de 2017].

UNIÓN INTERPARLAMENTARIA (2017). *Las mujeres en el parlamento: una perspectiva de 20 años*. Suiza: Unión Interparlamentaria (UIP), ONU Mujeres. Documento-informe. En línea: <http://bit.ly/2oH4IqT>. [Consulta: 5 de febrero de 2017].

XUNTA DE GALICIA (10 de octubre de 2016). *Informe de la Xunta de Galicia Elecciones 2016 al Parlamento de Galicia*. En línea: <http://bit.ly/2mTKYjQ>. [Consulta: 10 de octubre de 2016].

### *Instituciones y organismos públicos y privados\**

BIBLIOTECA MUNICIPAL DE VALENCIA (2016). <http://www.bibliotecaspublicas.es/valencia/>

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE) (2016). <https://www.boe.es>.

CASA DE SU MAJESTAD EL REY (CASA REAL) (2016). <http://www.casareal.es>.

CENTRO DE ESTUDIOS SOCIOLOGICOS (CIS) (2016). <http://www.cis.es>.

CIUDADANOS (C'S) (2016). <https://www.ciudadanos-cs.org>.

CIUDADANOS – ANDALUCÍA (C'S) (2016). <http://parlamento-andalucia.ciudadanos-cs.org>.

CIUDADANOS – MADRID (C'S) (2016). <http://madrid.ciudadanos-cs.org>.

COMPROMÍS – VALENCIA (2016). <https://compromis.net>.

COMUNIDAD DE MADRID (2016). <http://www.madrid.org>.

COMUNIDAD DE MADRID - CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA (2016). <http://bit.ly/2odjGUV>.

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2016). <http://www.congreso.es>.

---

\* Nota del autor. Las páginas web citadas en la bibliografía fueron consultadas, antes de incluirlas en esta relación, el 21 de diciembre de 2016. Se ha excluido de esta enumeración a los medios de comunicación dado que en el anterior apartado ya se encuentran referenciadas todas las informaciones y los propios medios consultados.

CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL (2017). Portal de Transparencia del Consejo General del Poder Judicial. <http://bit.ly/2oUzbOh>.

FUNDACIÓN PRO DERECHOS HUMANOS (2016). <http://www.derechoshumanos.net>.

FREEDOM HOUSE (2016). <https://freedomhouse.org>.

GOBIERNO VASCO (2016). <http://www.euskadi.eus>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2016). <http://www.ine.es>.

JUNTA DE ANDALUCÍA (2016). <http://www.juntadeandalucia.es>.

JUNTA DE ANDALUCÍA – CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA (2016). <http://bit.ly/2nOgc8n>.

MINISTERIO DEL INTERIOR-GOBIERNO DE ESPAÑA (2016). <http://www.interior.gob.es>.

ONU MUJERES (2016). <http://www.unwomen.org/es>.

PARTIDO POPULAR (PP) (2016). <http://www.pp.es>.

PARTIDO POPULAR – ANDALUCÍA (PP) (2016). <http://ppandaluz.es>.

PARTIDO POPULAR – COMUNIDAD DE MADRID (PP) (2016). <https://ppmadrid.es>.

PODEMOS (2016). <https://podemos.info>.

PSOE (2016). <http://www.psoe.es>.

PSOE – ANDALUCÍA (2016). <http://www.psoeandalucia.com>.

PSOE – COMUNIDAD DE MADRID (2016). <http://www.psoemadrid.es>.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT LIMITED (2016). <http://www.eiu.com>.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2016). <http://transparencia.org.es>.

UNIÓN INTERPARLAMENTARIA (2016). <http://www.ipu.org>.

UNIVERSIDAD CEU CARDENAL HERRERA (2016). <https://www.uchceu.es>.

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA (2016). <http://www.uv.es>.

XUNTA DE GALICIA (2016). <http://www.xunta.gal>.







**Liderazgo político femenino:  
una alternativa a la crisis política española**

fue concluido el domingo 17 de diciembre de 2016  
*-Festividad de Nuestra Señora de la Esperanza-*

