

Competencias de liderazgo de mujeres dirigentes nacionales de partido en México: Amalia García, Cecilia Romero y Beatriz Mojica

Gonzalez Rosas, Erika Lourdes; Góngora Cervantes, Vanessa

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Gonzalez Rosas, E. L., & Góngora Cervantes, V. (2020). Competencias de liderazgo de mujeres dirigentes nacionales de partido en México: Amalia García, Cecilia Romero y Beatriz Mojica. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 65(240), 397-430. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.240.71967>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC Licence (Attribution-NonCommercial). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

Competencias de liderazgo de mujeres dirigentes nacionales de partido en México: Amalia García, Cecilia Romero y Beatriz Mojica

Leadership Skills of Female National Party Leaders in Mexico: Amalia García, Cecilia Romero and Beatriz Mojica

Erika Lourdes González Rosas*
Vanessa Góngora Cervantes**

Recibido: 11 de noviembre de 2019
Aceptado: 17 de julio de 2020

RESUMEN

En este artículo se presenta un análisis del liderazgo de las mujeres en el ámbito político para identificar las competencias individuales de tres casos de mujeres dirigentes nacionales de partidos políticos en México. Con un propósito exploratorio, se realizaron entrevistas en profundidad a Amalia García (PRD), Beatriz Mojica (PRD) y Cecilia Romero (PAN) para identificar, por medio del análisis de su discurso, sus competencias de liderazgo según el modelo de Cardona. Los resultados muestran semejanzas entre las líderes en cuanto a la iniciativa, trabajo en equipo, gestión del conflicto y tiempo, así como la influencia de las elecciones en su toma de decisiones y su capacidad de resiliencia. Su liderazgo muestra más coincidencias que diferencias en sus competencias. El análisis de las capacidades de liderazgo de mujeres que ocuparon dirigencias nacionales de partido, esto es, de espacios predominantemente dominados por hombres, es un tema que se ha tratado poco desde la gestión, más allá de

ABSTRACT

This article presents an analysis of the leadership of female political leaders in order to identify the individual skills of three cases of female national party leaders in Mexico. Profound interviews were conducted with Amalia García (PRD), Beatriz Mojica (PRD) and Cecilia Romero (PAN) to use their discourse to make out their leadership skills following Cardona's model. Results show similarities between these leaders regarding their initiative, teamwork, conflict resolution and time management, as well as the influence of the elections in their decision-making processes and resilience. Their leadership displays more similarities than differences between their skills. The analysis of the leadership capabilities of women who were national party leaders —spaces predominantly dominated by men— is an issue that has not been approached much beyond legal, political and cultural factors that allow for or hinder the political participation of women.

* Departamento de Gestión y Dirección de Empresas, Universidad de Guanajuato, México. Correo electrónico: <gonzalez@ugto.mx>.

** Universidad de Guanajuato, México. Correo electrónico: <vanessa.gongora@ugto.mx>.

los factores legales, políticos y culturales que posibilitan u obstaculizan la participación política de las mujeres.

Palabras clave: liderazgo político; mujeres dirigentes; liderazgo de mujeres; competencias; partidos políticos.

Keywords: political leadership; female leaders; female leadership; skills; political parties.

Introducción

El tema central de esta investigación tiene tres componentes principales: el *liderazgo*, el *liderazgo desarrollado en el ámbito político* y, en particular, el *liderazgo político de las mujeres*. En el ámbito político se han hecho estudios sobre las trayectorias, estilos, redes y efectos de los tipos de liderazgos. Por otro lado, los estudios organizacionales de este tema se han hecho por lo menos desde cuatro perspectivas: su caracterización, la relación con la personalidad, el carisma y la atención a las competencias (González, Arredondo-Hidalgo, Guevara y Martínez, 2018). El análisis de las competencias de liderazgo, desde la perspectiva organizacional, se basa en dos premisas: 1) que éstas se pueden desarrollar mediante la capacitación y 2) que la o el líder *no nace, se hace*, al desarrollar dichas competencias. Este trabajo busca hacer una aportación al análisis del liderazgo político desde ese enfoque y profundizar en sus características, específicamente la manifestación de algunas de las competencias clave. Para ello, se adopta el modelo de análisis de liderazgo de Pablo Cardona (Cardona y García-Lombardía, 2009; Cardona y Wilkinson, 2009), que tiene como finalidad encontrar las características y comportamiento de las y los líderes en cuanto a la adquisición y desarrollo de ciertas competencias, distanciándose de la escuela de liderazgo carismático que parte de factores innatos incrustados en la personalidad de un o una líder.

La literatura organizacional y politológica ha mostrado que las mujeres con una carrera política enfrentan obstáculos como los llamados *techo de cristal*, *piso resbaloso*, *corderos sacrificables* o *tubería agrietada*, manifestaciones de la inequidad, discriminación y violencia (Fernández, 2006; Thomas y Bodet, 2013; Lee, 2019). A pesar de ello, y en gran parte gracias a las medidas institucionales para el avance de las mujeres, algunas han logrado llegar a las más altas esferas del poder político. Esto conlleva a interrogantes como: ¿cuáles son las circunstancias que les permiten acceder? O, en su caso, ¿cuáles las hacen más propensas a la exclusión del ámbito político? ¿Cuáles son las estrategias que utilizaron estas mujeres para sortear esos obstáculos? ¿Tienen habilidades, características o aptitudes específicas que les permiten sortear las barreras estructurales y psicosociológicas impuestas por el orden de género? ¿Cuáles son los estilos particulares de liderazgo de las mujeres? ¿Hay diferen-

cias importantes con los rasgos del liderazgo masculino? ¿Cuáles son las características que adquieren en un entorno organizacional históricamente dominado por liderazgos de hombres, como las dirigencias de los partidos políticos?

Gran parte de los análisis politológicos con perspectiva de género se han interesado en el acceso, desarrollo y orientación del liderazgo de las mujeres a las candidaturas a cargos de elección popular; sin embargo, este artículo concentra su interés en la exploración de los liderazgos en las dirigencias partidistas, espacios que continúan mostrando amplias brechas de género, a pesar de que las mujeres constituyen la mitad o más de la mitad de la militancia partidista. Específicamente, nos preguntamos por aquellos rasgos del liderazgo político de las mujeres, indagando si éstas desarrollaron ciertas competencias que les permitieron brincar las barreras de género y posicionarse en el primer nivel de toma de decisiones de los partidos políticos, particularmente, en el caso mexicano, la dirigencia de los Comités Ejecutivos Nacionales (CEN). Aunque es tentador y constituye una línea de investigación socorrida, esta investigación no pretende comparar los estilos de liderazgo de las mujeres con el de los hombres, sino identificar semejanzas y diferencias en el desarrollo de competencias de liderazgo de estas mujeres en ambientes predominantemente masculinos como las dirigencias nacionales de los partidos.

Consecuentemente, el presente artículo tiene como pregunta de investigación ¿cuáles son las competencias de liderazgo que desarrollaron en sus entornos políticos tres dirigentes nacionales de partidos políticos en México? Para ello se exploran las competencias de liderazgo de mujeres que han ocupado el cargo de presidentas nacionales de partido con la finalidad de identificar si existen semejanzas o diferencias que puedan delinear un patrón inicial de competencias claves en el desempeño de cargos directivos del partido por parte de las mujeres.

Estado del arte sobre liderazgo político de las mujeres

La literatura académica sobre el liderazgo político de las mujeres puede englobarse en dos grandes conjuntos. El primero se concentra en los factores culturales, contextuales o institucionales que promueven o inhiben el acceso de un mayor número de mujeres al ámbito político. El segundo se concentra en el análisis del liderazgo mismo, esto es, en identificar características o estilos de liderazgo, trayectorias, redes y los resultados o efectos de la gestión.

Con relación al primer conjunto de estudios, el liderazgo político de las mujeres se enlaza necesariamente con la investigación de las causas de su acceso restringido a la vida política, en especial a los cargos políticos de mayor nivel. No sólo en los casos de las jefas de Estado y gobernadoras, sino de mujeres que ocupan otros espacios partidistas y/o públicos, se ha tratado de examinar esos liderazgos con el propósito de identificar variables que puedan

actuar como factores inhibidores o posibilitadores de su avance político, principalmente el régimen político, el sistema electoral y de partidos, y la orientación ideológica partidista. Por ejemplo, en América Latina, muchas mujeres han ocupado la presidencia nacional durante o después de procesos de transición democrática (Montecinos, 2017); de hecho, existe evidencia de las contribuciones de éstas en la lucha contra regímenes autoritarios y dictatoriales, como en los casos de las mujeres líderes de los grupos guerrilleros de El Salvador, Nicaragua y Guatemala (Luciak, 2001). A su vez, la pérdida de confianza en los políticos de las democracias occidentales ha representado una oportunidad para los liderazgos de las mujeres como respuesta a la necesidad de cambio en el liderazgo tradicional (Campus, 2013).

Por otro lado, la experiencia de países europeos indica que un mayor número de mujeres en las dirigencias partidistas se traduce en su aumento en curules de elección popular, principalmente asambleístas (Kunovich y Paxton, 2005). En un estudio que abarcó datos desde 1965 hasta 2013 sobre once democracias parlamentarias, Diana O'Brian (2015) demostró que existe una relación entre un desempeño electoral regular o malo por parte de partidos con una mayor probabilidad de acceso para las mujeres a liderazgos partidistas, es decir, entre menos atractivo es el puesto de la dirigencia —menor influencia política, mayores conflictos y problemas de posicionamiento—, aumenta la posibilidad de acceso de las mujeres a dicha dirigencia; aunque la trayectoria política de las mujeres —al igual que la de los hombres— muchas veces inicia y se desarrolla en las filas de partidos políticos, históricamente ellas no han tenido una presencia importante en las dirigencias de estos, ya que los cargos partidistas son un recurso político de género y esta dinámica está profundamente arraigada en estos espacios (Verge y Claveria, 2016).

Por otro lado, se ha encontrado que las mujeres tienen mayor probabilidad de ser electas con la combinación de una legislación electoral que incorpora cuotas de género y sanciona no cumplirlas; además, se establece un mandato de posición presente en los países que cuentan con el principio de representación proporcional como en el caso de México, Alemania y Japón (Krook, Lovenduski y Squieres, 2009; Schwindt-Bayer, 2009; Jones, Alles y Tchintian, 2012; Freidenberg y Alva, 2017). Relacionado con el contexto político electoral, otro hallazgo de O'Brian (2015) fue encontrar una relación entre partidos con menor fuerza electoral y mayor participación de liderazgos de mujeres, así como en partidos de oposición y no disciplinados. También existe una tendencia a poner en candidaturas a mujeres y a grupos minoritarios —étnicos y raciales— en contextos políticos complejos y difíciles de ganar, lo que ha retrasado la eliminación de las brechas (Aelenei, Assilaméhou-Kunz, Iacoviello y Kulich, 2020); en el caso de las mujeres, muchas veces son consideradas *corderos sacrificables*, como se descubrió en Canadá y Corea del Sur (Thomas y Bodet, 2013; Lee, 2017).

Otro factor vinculado con el aumento de participación y de liderazgo político de las mujeres es la orientación partidista. Aunque existe una creencia común de asociar la orientación

ideológica de izquierda con una mayor participación de mujeres, algunas investigaciones no comparten necesariamente esta conclusión. Diana O'Brian (2015) encuentra en su estudio que

no hay diferencias significativas entre los socialdemócratas y los partidos democráticos cristianos, conservadores, liberales, agrarios o nacionalistas, étnico-regionalistas y de temas especiales. [...] respecto al acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo, las distinciones de izquierda-derecha solas son claramente insuficientes. (O'Brian, 2015: 1031)

Una variable de mayor peso es el nivel de religiosidad: a mayor religiosidad de los partidos, menor es la posibilidad de las mujeres de ocupar las posiciones jerárquicamente superiores como demostró el estudio de Kassem (2015) que analizó 330 partidos en 26 países.

El segundo conjunto de investigaciones sobre liderazgo político de las mujeres es el que se centra en el análisis de los casos desde cuatro aristas principales: 1) la trayectoria, 2) el estilo de liderazgo, 3) las redes políticas con que cuenta la o el líder y 4) los efectos de su actuación (Davidson-Schmich, 2011b). La primera arista, la trayectoria política, es un aspecto frecuentemente abordado en los estudios políticos. La Unión Interparlamentaria ha enfatizado el análisis de los caminos que llevaron a las mujeres a la política, qué elementos impactaron, cómo han sido sus desafíos e hicieron un estudio sobre su infancia temprana, juventud, matrimonio y experiencia con la maternidad (IPU, 2019), esto es, su historia de vida. El caso principal es el de Angela Merkel, donde se han señalado sus antecedentes (Davidson-Schmich, 2011a); otros casos son el de Corazón Aquino, de Filipinas, y Violeta Barrios Viuda de Chamorro, en Honduras (Klenke, 1999).

Respecto a casos como los de Sheryl Sandberg —exsecretaria del Tesoro de Estados Unidos—, Karren Brady —integrante del Parlamento Británico—, Hillary Clinton —exprimera dama y candidata presidencial— y Julia Gillard —líderesa del Partido Laboral Australiano y exprimera ministra—, se ha destacado el tema personal y familiar, la responsabilidad hacia otras mujeres, el impacto de su presencia a largo plazo y los roles modelos hacia lo que se ha llamado “la construcción social del liderazgo” (Kapasi, Sang y Sitko, 2016).

También se ha argumentado sobre los antecedentes familiares como factor dependiente del liderazgo de las mujeres. Por citar de nuevo el caso de Angela Merkel, a ella se le ha relacionado con sus antecedentes como hija de un ministro protestante del Partido Germano Democrático y como física destacada; igualmente se le vincula con su mentor, el canciller Helmut Kohl. Se interpreta que todo lo anterior formó su estilo de liderazgo, y no sólo el hecho de ser mujer (Davidson-Schmich, 2011a). De igual manera, se considera que ser socialista e igualitaria, protestante, con formación en ciencias naturales y un origen de clase media influyó en su proceso de toma de decisiones y de liderazgo (Davidson-Schmich, 2011b).

En el caso de México, la literatura sobre participación política de las mujeres ha encontrado puntos en común en los rasgos o el “perfil” de las mujeres que han logrado colocarse en espacios políticos, aunque con un énfasis en candidaturas y cargos de elección popular. Desde finales de los años setenta, a partir de una metodología principalmente cualitativa, se han realizado estudios que identifican sus trayectorias. Particularmente relevantes son características tales como: lazos de familiares en la política y en el partido (sobre todo el padre), de clase media o alta, oriundas de áreas urbanas, profesionistas egresadas de las principales universidades públicas y con experiencia en las organizaciones de mujeres u otro tipo de organizaciones de gestión social comunitaria (Camp, 1979; De Silva, 1989; Barrera y Aguirre, 2003; Castro, 2009).

Fernández Poncela (2011a) clasificó el liderazgo político femenino analizado en México en dos vertientes: 1) el nuevo, en el que las mujeres llegan por mérito propio, con educación, profesión, liderazgo, sentido democrático, experiencia en el gobierno y en partidos políticos, posición económica por encima del promedio y con edades entre 40 y 50 años, y 2) el que aún tiene vigencia y donde se encuentra la característica común de tener una vía de acceso familiar: son hijas o viudas de expresidentes o líderes políticos con herencia o con capital político y económico.

Cabe destacar el acercamiento de Rodríguez (2018, 2003), quien, a través de varias reuniones entre 1995 y 1996 con las líderes mexicanas más visibles y destacadas, analizó sus “antecedentes, aspiraciones, frustraciones, obstáculos y planes”, y su vida pública y privada, con el fin de hacer un retrato de sus carreras políticas; se centró específicamente en dos de las dirigentes que son objeto de nuestro estudio: Amalia García y Cecilia Romero. De la primera destacó los antecedentes familiares políticos, especialmente aquellos sobre su padre y su abuelo, la influencia de sus padres, la relación íntima con su entidad federativa (Zacatecas) y su involucramiento en la política y en su partido (PRD). De la segunda resaltó su labor como voluntaria en el Partido Acción Nacional (PAN) y su llegada a la élite panista. Por su parte, Fernández Poncela (1997) analizó las características de políticas mexicanas en un detallado estudio que incluyó los inicios políticos de éstas, la discriminación a la que se enfrentaron y problemas de otras naturalezas por su participación en la política. Este estudio incluye igualmente a las dos previamente referidas. En esta investigación, Fernández Poncela detectó un gran apoyo de parte de la familia para ambos casos y la excepcionalidad de sus vidas.

La segunda arista de los estudios políticos es el análisis de los *estilos de liderazgo*, una corriente que también ha indagado por la identificación de las diferencias de género. En muchas ocasiones, ésta ha analizado si las mujeres poseen rasgos diferentes a los de sus contrapartes —como el estudio de caso de las alcaldesas en los Estados Unidos (Ferreira y Gyourko, 2014)—, si hay una adopción de un liderazgo “masculino” de mujeres como impulso (Evans, 2016). Igualmente, ha examinado las construcciones sociales entre el liderazgo de hombres y mujeres y sus divergencias (Ionescu, 2012). Este enfoque se utilizó para comparar casos

de liderazgos específicos, como el de Kissinger y Merkel —sus éxitos y fracasos como cancilleres en grandes coaliciones— (Olsen, 2011) o los de Margaret Thatcher y Golda Meir, quienes eran percibidas como líderes más “duras” que los hombres (Davidson-Schmich, 2011b). En ese tenor, se ha argumentado que Margaret Thatcher enfrentó con coraje los prejuicios hacia su persona —el ejemplo es su frase célebre “Sí, soy una dama de hierro” (Stacey, 2011)— o que el liderazgo de Merkel influyó en las políticas en favor de las mujeres (Von Wahl, 2011).

Por su parte, Cuadrado (2003: 286) sostiene que las investigaciones con perspectiva de género sobre mujeres líderes utilizan oposiciones de estilos de liderazgo que se asumen como “masculinos” o “femeninos”: el estilo de liderazgo *masculino* tiende a ser más orientado a tareas de estilo transaccional (basado en intercambios con los subordinados), mientras que el estilo de liderazgo *femenino* es más democrático, orientado a relaciones de tipo transformacional (basado en estimular la participación y aumentar la confianza de los colaboradores). Sin embargo, no hay consenso entre los estudios con orientación organizacional y estudios sociales sobre las diferencias, estadísticamente significativas, entre ambos estilos de liderazgo. Se ha dicho que las mujeres presidentas deberían tener un estilo “colaborativo”, pero otros se enfocan a estilos más duros como el de la “Dama de Hierro”. Por ejemplo, el liderazgo y desempeño de las mujeres como presidentas a menudo es objeto de críticas, incluso durante las campañas políticas; es el caso de Chile, cuando en la campaña del 2005-2006 se cuestionaron las respuestas de Bachelet e incluso los candidatos Piñera y Lavín debatieron sobre sus habilidades para ejercer como presidenta por el solo hecho de ser mujer. A pesar de ello, Bachelet terminó su primer mandato con uno de los niveles de popularidad más altos (Thomas, 2011). Otro estudio se realizó para el caso del Reino Unido: un análisis del discurso de los medios de comunicación de cómo las líderes Harriet Harman, como jefa del Partido Laborista, y Theresa May, como primera ministra, manejan la inaceptabilidad y detracción de la credibilidad. Por lo general, el discurso sobre la falta de capacidad de las mujeres se perpetúa e incluso se crean nuevos estereotipos (Mavin, Bryans y Cunningham, 2010).

En México se ha hecho énfasis en las estrategias que las mujeres adoptan para “colarse en las rejillas políticas”. Específicamente, se ha encontrado que las mujeres tienden a

potenciar su masculinidad para buscar cargos de alto nivel: repetir sus mismos comportamientos [que los hombres], sus mismas formas de ver y resolver las cosas, es decir, hacer las cosas como ellos están acostumbrados: de esta manera te golpean menos, pero al mismo tiempo no dejas salir tu creatividad ni tu intuición. (Hidalgo, 2000: 136)

Esta estrategia de masculinización puede ser de doble filo: en algunos momentos y espacios puede amortiguar las prácticas de violencia política, pero en otros podrían aplicárseles sanciones sociales por no adecuarse a los roles y estereotipos femeninos.

En tercer lugar, las redes son un aspecto trascendental en el abordaje del liderazgo —se ha dicho incluso “dime cuántos votos representas”— y el caso de las líderes no es la excepción. Las redes han sido importantes para la determinación de su liderazgo. Los estudios han contemplado diferentes factores: *a*) educación, profesión, activismo, antecedentes personales, historia y el contexto político (Morojele, 2016); *b*) sus carreras, las experiencias de trabajo y las percepciones (Wilson, 2003); *c*) la experiencia política y laboral, el voluntariado y el nivel de educación (Voyageur, 2011), o *d*) la carrera, las interacciones con la familia y las luchas sociales en comunidades como la afroamericana (Rosser-Mims, 2012). Para el caso de México, las mujeres han estado relacionadas con las figuras públicas de varones prominentes de la política. Barrera y Suárez (2012) identificaron que una de las principales capacidades de las mujeres para obtener el poder era la disposición de recursos políticos —como el apoyo de la ciudadanía—, sobre todo de un grupo de interés y de personajes políticos importantes, de la autoridad formal o de un líder informal, además de la disponibilidad de diferentes tipos de recursos: económicos —dinero o presupuesto para incidir en la agenda—, administrativos —mandato legal, experiencia, capacidad de organización, información— e ideológicos —ideas, valores, prestigio social, etcétera—; estos tres son mucho más fácil de obtener cuando se tiene acceso a redes políticas fuertes dentro y fuera del partido.

El cuarto aspecto vinculado con el análisis del liderazgo de las mujeres es el efecto de sus políticas o de su gestión, específicamente si su condición de mujeres las orienta más hacia los temas de igualdad de género (a lo que, en términos generales, se le conoce como *representación sustantiva*). Por ejemplo, se analizó el caso de Gill Sargeant, quien fuera alcaldesa de Londres a principios de los años 2000, de la cual se determinó que los conductores y barreras como responsabilidades de los hijos, tecnología, estereotipos de género y políticas para las familias influyeron en el desarrollo de su carrera política (Wilson, 2003). La representación sustantiva —más allá del aumento de las cifras de mujeres ocupando cargos de poder— ha comenzado a tener una gran relevancia en la literatura sobre la participación política de las mujeres (Peña, 2014; Puente y Cerna, 2017). En este sentido, se esperaría que las líderes, en tanto pertenecientes al sujeto político “mujeres”, pudieran incidir en la agenda de género relacionada con temas como violencia contra las mujeres, derechos sexuales y reproductivos, derechos laborales, etc.

Enfoque de competencias aplicado al liderazgo político

Aunque resultan interesantes los hallazgos de las investigaciones referidas, una arista importante del estudio del liderazgo político de las mujeres es la que está centrada en él, más allá de los factores contextuales o institucionales que promueven o inhiben su acceso o que

se concentran en la comparación de estilos de liderazgo de hombres y de mujeres. En otro escrito (González, Arredondo-Hidalgo, Guevara y Martínez, 2018) se explica que, en teoría organizacional, se ha abordado el liderazgo a partir de sus características, de la relación líder-seguidores, del carisma y de las competencias; el enfoque de *características* establece que las personas simplemente las poseen o no, sin posibilidad de desarrollarlas; el enfoque *relacional* se refiere a cómo las personas manejan eficientemente o no a sus seguidores, pero sólo se aboca a la eficiencia o manejo de la situación; con respecto al enfoque de *carisma*, se analiza cómo el liderazgo influye de forma transaccional, transformacional o carismáticamente. Debe señalarse que estas posturas no consideran el aprendizaje o capacitación para adquirir rasgos de liderazgo, simplemente se describe si se posee o no. En contraparte, el enfoque de *competencias* parte del supuesto de que éstas pueden ser adquiridas; se pregunta cómo son desarrolladas y además se plantea como una herramienta que facilita la autogestión. Algunos de sus representantes son Robert Katz, Michael Mumford y Pablo Cardona.

Si bien los estudios políticos han examinado los liderazgos para identificar variables que puedan actuar como factores posibilitadores de su avance político, en esta investigación se busca indagar si las líderes tienen ciertas competencias necesarias para ejercer un liderazgo efectivo. Cardona y Wilkinson (2009: 25) definen las competencias de liderazgo como “comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en una tarea o función” con la recomendación de que haya un equilibrio entre las competencias. Estos autores han establecido que el líder *no nace, se hace*, por lo que se puede capacitar y entrenar a las mujeres políticas, al igual que a los hombres, para que puedan desarrollarse en su vida política en caso de no tener suficiente o equitativamente desarrolladas sus habilidades directivas, y también como objeto de diagnóstico. El éxito se basa en la esfera de desarrollo de la persona, cambiante según las circunstancias y nunca estático; por ejemplo, un padre es exitoso al guiar a su familia en sus propias metas, pero también lo ha sido Merkel al gobernar Alemania.

En su modelo de liderazgo, Cardona estableció diez competencias fundamentales para que los líderes sean más efectivos. En el Cuadro 1 se puede observar cómo el análisis de las definiciones de las competencias directivas de liderazgo puede ser asociado a las dimensiones de análisis de trayectoria, redes políticas y efectos, aristas abordadas en los estudios politológicos y descritas líneas arriba. En este sentido, la aportación de este estudio es la aplicación del enfoque organizacional al estudio de las tres mujeres que fueron dirigentes nacionales de partidos políticos mexicanos para determinar cómo las ejercieron y si hay similitudes entre ellas en virtud de que han alcanzado los más altos niveles tanto en cargos políticos y partidistas.

Cuadro 1

Contraste del análisis politológico y organizacional de competencias según Cardona

Aristas de análisis politológico	Análisis de competencias desde el enfoque organizacional	Definición conceptual de Cardona
Trayectoria	Resiliencia/Aprendizaje	Resistencia y capacidad de recuperación. Adaptarse al cambio, adquiriendo nuevos conocimientos y modificando hábitos cuando es necesario.
Liderazgo	Toma de decisiones	Tomar decisiones del modo adecuado y en el momento oportuno.
	Comunicación	Escuchar y transmitir las ideas de manera efectiva.
	Delegación	Conseguir que los colaboradores dispongan de la autonomía y recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos. Ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.
	Empoderamiento	Capacitar a la gente para que sea dueña de su propio trabajo.
	Integridad	Comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.
	Gestión del tiempo	Priorizar y programar los objetivos y las actividades y ejecutarlas en el plazo previsto.
	Gestión del conflicto	Diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad.
Redes políticas	Trabajo en equipo	Fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.
Efectos	Orientación al cliente	Satisfacer las necesidades de los clientes.
	Iniciativa creativa	Mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.

Fuente: elaboración propia con base en Cardona y García-Lombardía (2009).

Contexto de liderazgo en mujeres a nivel internacional y en México

Las acciones afirmativas conocidas, como las cuotas de género y el principio de paridad política, han logrado acelerar la inclusión de las mujeres en las candidaturas a cargos de elección popular, principalmente en los parlamentos, asambleas o congresos. El porcentaje mundial de mujeres en cámaras bajas y altas es de 24.5 %, en América 30.6 %, en Europa 29.5 %, en África 24.15 % y en Asia 20.1 % —datos de septiembre 2019 de la Inter-Parlia-

mentary Union (IPU)—. México se encuentra actualmente dentro de los cinco primeros lugares de porcentaje de mujeres en los parlamentos con 49.2 % de congresistas, sólo superado por Ruanda, Cuba, Bolivia y seguido por Suecia (IPU, 2019). Sin embargo, la cúspide del liderazgo político es la presidencia de un país o un ejecutivo subnacional; en el caso de las mujeres, estos espacios siguen mostrando importantes brechas de género. Los datos proporcionados por la IPU y por la ONU Mujeres, actualizados en enero del 2019, muestran las distancias persistentes: sólo 10 mujeres en posiciones de jefas de Estado y 10 como jefas de gobierno, de 152 y 193 países respectivamente, destacando los casos de la canciller alemana, Angela Merkel, la primera ministra de Bangladesh, Sheikh Hasina, y Dalia Grybauskaite en Lituania, por mencionar a aquéllas que han ocupado esta posición por cerca o más de 10 años. En América Latina, las mujeres que han accedido al poder presidencial por diversas vías son también contadas. Su autoridad ha sido fuertemente cuestionada; algunas fueron depuestas por golpe de Estado militar o destituidas, como el caso de Dilma Rousseff, en escenarios políticos sumamente cuestionables (ver Tabla 1).

Tabla 1
 Jefas de Estado en América

Periodo	Nombre	País
1974-1976	María Estela Martínez de Perón	Argentina
1979-1980	Lidia Gueiler Tejada	Bolivia
1990-1997	Violeta Barrios Torres	Nicaragua
1990-1991	Ertha Pascal-Trouillot	Haití
1993 (cuatro meses en el poder)	Avril Phaedra Douglas Campbell	Canadá
1997-1999	Janet Rosenberg Jagan	Guyana
1997 (dos días en el poder)	Rosalía Arteaga Serrano	Ecuador
1999-2004	Mireya Elisa Moscoso Rodríguez	Panamá
2006-2010 2014-2018	Verónica Michelle Bachelet Venia	Chile
2007-2015	Cristina Fernández de Kirchner	Argentina
2010-2014	Laura Chinchilla Miranda	Costa Rica
2010-2015	Kamla Persad-Bissessar	Trinidad y Tobago
2011-2016	Dilma Vana Rousseff	Brasil
2019-presente	Jeanine Áñez Chávez	Bolivia

Fuente: Fernández (2011b: 74) actualizada por las autoras.

En el caso de México, ninguna mujer ha ocupado la Presidencia de la República, y en el siguiente cargo de elección popular en relevancia, observamos que sólo ocho mujeres han

sido electas como gobernadoras de entidades federativas (ver Tabla 2) tras 65 años de haberse conseguido el derecho al sufragio para las mujeres.

Tabla 2
 Gobernadoras de México

Periodo	Nombre	Entidad federativa	Partido
1979-1985	Griselda Álvarez Ponce de León	Colima	PRI
1987-1992	Beatriz Paredes Rangel	Tlaxcala	PRI
1999	María del Rosario Robles Berlanga	Distrito Federal	PRD
2004-2010	Amalia Dolores García Medina	Zacatecas	PRD
2007-2012	Ivonne Aracelly Ortega Pacheco	Yucatán	PRI
2015 a la fecha	Claudia Artemiza Pavlovich Arellano	Sonora	PRI
2018	Martha Ericka Alonso Hidalgo*	Puebla	PAN
2018 a la fecha	Claudia Sheinbaum Pardo	Ciudad de México	MORENA

*Murió al iniciar su gestión
 Fuente: elaboración propia.

Estos datos contrastan con la composición por sexo de la militancia de los partidos políticos. A diferencia de la baja participación en las jerarquías políticas, Llanos y Roza (2018) encontraron que en América Latina las mujeres representan 51.5 % de la militancia y 20.4 % forma parte del principal órgano de toma de decisiones (comités ejecutivos nacionales), pero sólo 11.6 % de mujeres ocupaban el cargo de presidentas o secretarías generales de partido. En México, la última revisión realizada por el Instituto Nacional Electoral (INE) de los padrones de los partidos políticos de registro nacional (ver Tabla 3) evidenció que los partidos políticos tienen una composición paritaria de la militancia: el menor porcentaje de mujeres militantes lo tiene el partido Movimiento de Regeneración Nacional (MORENA) (47.7 %) y el mayor porcentaje el Partido de la Revolución Democrática (PRD), con 62.89 % de mujeres en sus filas. A pesar del importante incremento del porcentaje de mujeres militantes en los partidos políticos, sólo trece mujeres han logrado ocupar las primeras posiciones partidistas a nivel nacional (ver Tabla 4), algunas de ellas con periodos muy cortos en el poder. Destacan las dirigencias de Amalia García, Ivonne Ortega Pacheco, Rosario Robles y Beatriz Paredes, quienes además de presidir su partido a nivel nacional también fueron gobernadoras de Zacatecas, Yucatán, Ciudad de México y Tlaxcala, respectivamente.

Tabla 3
 Composición de la militancia por sexo de los partidos políticos
 con registro nacional en México en 2017

Partido	Afiliación total	Afiliadas	Porcentaje afiliadas	Afiliados	Porcentaje afiliados
PAN	378 838	192 290	50.76 %	186 548	49.24 %
PRI	6 368 763	3 622 685	56.88 %	2 746 078	43.12 %
PRD	5 254 778	3 304 492	62.89 %	1 950 286	37.11 %
PT	513 315	311 179	60.62 %	202 136	39.38 %
PVEM	308 224	189 836	61.59 %	118 388	38.41 %
MC	468 946	260 767	55.61 %	208 179	44.39 %
MORENA	319 449	152 378	47.70 %	167 071	52.30 %
Encuentro Social	244 388	149 330	61.10 %	95 058	38.90 %

Fuente: elaboración propia con base en el INE (2017).

Tabla 4
 Mujeres en dirigencia nacional partidista en México

Nombre	Partido	Periodo
Rosa María Martínez Denegri	PARM	1993-1996
María de los Ángeles Moreno Uriegas	PRI	1994-1995
Amalia Dolores García Medina	PRD	1999-2002
Dulce María Sauri Riancho	PRI	1999-2002
María del Rosario Robles Berlanga	PRD	2002-2003
Beatriz Paredes Rangel	PRI	2007-2011
María Cristina Díaz Salazar	PRI	2011, 2012
María Guadalupe Cecilia Romero Castillo	PAN	2014
Beatriz Mojica Morga	PRD	2016
Carolina Monroy del Mazo	PRI	2016
María Alejandra Barrales Magdaleno	PRI	2017-2018
Claudia Ruiz Massieu	PRI	2018-2019
Yeidckol Polevnsky	MORENA	2017-2019

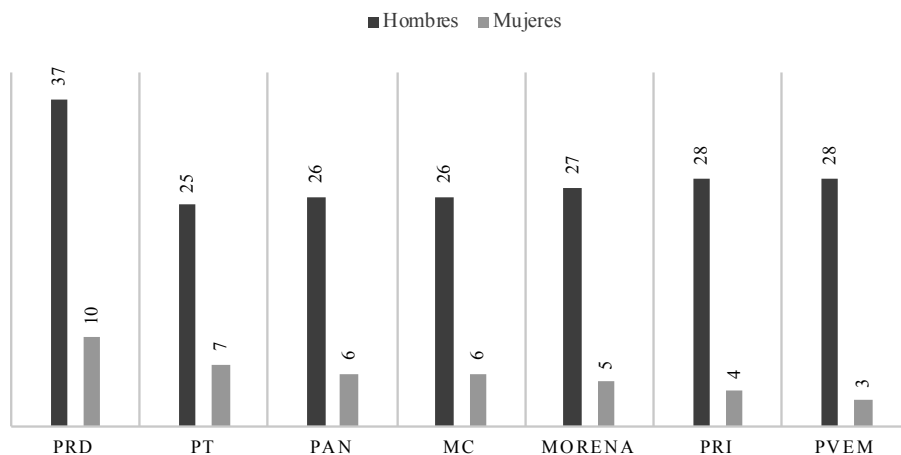
Fuente: elaboración propia.

Las dirigencias de los partidos políticos de las entidades federativas también presentan importantes brechas de género. En una revisión de los siete partidos políticos con registro

nacional en México después de las elecciones del 2018, sólo 41 mujeres ocupaban la dirigencia de 238 comités directivos estatales.¹ Como se puede observar en el gráfico 1, el Partido de la Revolución Democrática (PRD) es la organización con el mayor número de mujeres en la máxima posición estatal partidista con 10 mujeres y el Partido Verde Ecologista de México (PVEM) con el menor número de mujeres en el mando partidista en las entidades (sólo tres dirigentes).

Los datos anteriores muestran que las mujeres en México han logrado posicionarse cada vez más en el ámbito político, al constituir la mitad o más de la militancia de los partidos políticos, ocupando cargos de elección popular principalmente de carácter legislativo, pero a la vez evidencian las brechas persistentes de género en los cargos ejecutivos, tanto de elección popular como de dirigencia interna partidista. Estas consideraciones muestran la pertinencia de investigar cuáles son las características del liderazgo de aquellas mujeres en la política que lograron sortear los obstáculos y barreras que producen las brechas de género para comprender el proceso de desarrollo de competencias de su liderazgo en entornos claramente dominados por hombres.

Gráfico 1
Dirigentes estatales de partidos políticos en México, 2019



Fuente: elaboración propia.

¹ Los datos corresponden a octubre del 2019. En el partido Movimiento Ciudadano, el cargo corresponde al “coordinador/a de la comisión operativa provisional”. En el Partido del Trabajo (PT), corresponde a “comisionados/as políticos/as nacionales”. En el caso del PRD, en Ciudad de México, Guanajuato, Estado de México y Puebla se nombraron direcciones extraordinarias con cuatro o cinco personas como dirigentes.

Método y análisis de datos

La metodología de investigación fue cualitativa y exploratoria mediante el análisis de discurso. Se realizaron entrevistas en profundidad, cara a cara, buscando obtener información sobre las competencias de liderazgo, de acuerdo con las dimensiones analíticas de la trayectoria política, el estilo de liderazgo, las redes políticas y los efectos. El análisis de la narrativa nos permitió analizar las estructuras de significación de los individuos sobre su posicionamiento sociopolítico para aproximarnos a los motivos de su comportamiento y actuación.

En cuanto al universo de estudio, tal como se mencionó al inicio del artículo, sólo trece mujeres han llegado a la presidencia nacional de partidos, de las cuales una, María de los Ángeles Moreno, ya falleció, mientras que dos de ellas, Rosario Robles y Yeidckol Polevnsky, atraviesan por circunstancias legales complejas que dificultan la realización de las entrevistas. Para la investigación se decidió tener una muestra por conveniencia, por cuotas de cinco participantes de cuatro partidos (PAN, PRD, PRI y MORENA). Fue un arduo trabajo tratar entrevistar a dos expresidentas del Partido Revolucionario Institucional (PRI) —ambas representantes actuales en las cámaras—, se hicieron los contactos e incluso se buscó ayuda con otros representantes y nunca se pudieron concretar las entrevistas. En cuando al partido MORENA, se le pidió personalmente a la anterior presidenta la entrevista, a la que accedió, pero no se ha podido realizar aún. Por todas estas razones, la tasa de respuesta se vio afectada y se presentan tres casos de exdirigentes de partido nacionales en México: Amalia García (PRD), Beatriz Mojica (PRD) y Cecilia Romero (PAN). Sin embargo, consideramos que esta investigación de carácter exploratorio puede verse enriquecida en un futuro con las entrevistas pendientes.

Para el análisis de los datos, se presenta la trayectoria política de las participantes como antecedente, y posteriormente se exponen los códigos y etiquetas de las competencias para cada uno de los casos. Finalmente, se muestran las transcripciones del discurso, que nos permiten realizar una interpretación sobre su manejo de las competencias de liderazgo. Para el análisis de la información, se codificó identificando y cruzando las respuestas de acuerdo con las categorías de las variables de liderazgo y el discurso de la participante (Creswell, 2012).

Trayectoria política de las exdirigentes partidistas

Caso 1. Amalia García (PRD)

Nació en Zacatecas. En el momento de la entrevista tenía 67 años. Es hija del exgobernador, exdiputado federal y exrector de la Universidad de Zacatecas, Francisco Espartaco García Estrada, quien también fue embajador; debido a esta situación particular de su padre, Amalia García pasó parte de su infancia viviendo en otros países como Suiza, Guatemala, Filipinas, Polonia, experiencias que describe de la siguiente manera:

aprende uno culturas, idiomas, gente [...] lo que aprendí ahí es el respeto a los distintos puntos de vista, a las distintas versiones, a la diversidad, porque si uno va de un país a otro con distintas tradiciones y maneras de ver la vida y el mundo, a uno lo enseña a respetar y reconocer esa diversidad[...] fue el aprendizaje más importante, la literatura. (García, 2019)

Además, su abuelo fue líder agrarista, diputado federal y presidente municipal. Ambos, padre y abuelo, fueron integrantes del PRI. Amalia García se casó, tuvo una hija y comenzó a estudiar en la UNAM. Fue activista e integrante en diferentes partidos como el Partido Comunista Mexicano, Partido Socialista Unificado de México, Partido Mexicano Socialista y, finalmente, parte de los fundadores del Partido de la Revolución Democrática (PRD) en 1989. Fue diputada federal de 1988 a 1991, diputada local en la Asamblea del Distrito Federal de 1991 a 1994, senadora entre 1997 y 1999, presidenta nacional del PRD de 1999 al 2002 —electa cuando tenía 48 años—, gobernadora de Zacatecas de 2004 a 2010, diputada federal de 2012 a 2015 y secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo de la Ciudad de México entre 2015 y 2018.

Caso 2. Beatriz Mojica (PRD)

Nació en el estado de Guerrero. Fue presidenta nacional del PRD por un periodo corto en 2016 a los 43 años; fue secretaria general de 2015 a 2017, secretaria de Alianzas y Relaciones Políticas Nacionales, secretaria de Asuntos Municipales, representante ante Organismos Internacionales, Consejera Nacional y parte fundadora del PRD. A su vez, fue diputada federal plurinominal cuando tenía 30 años, de 2003 a 2006, y secretaria de Desarrollo Social de su estado de 2012 a 2015; ha sido candidata a gobernadora y senadora. En el momento de la entrevista tenía 46 años. Es licenciada y tiene dos maestrías, una en México y otra en Francia; realizó prácticas profesionales en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Su único hijo es aún pequeño, está casada y profesa la religión católica. Ganó dos premios nacionales juveniles en su ramo. Su hermana mayor participa en la política e igualmente ha ocupado diversos e importantes puestos. Su familia es de origen —con sus palabras— “humilde, campesina” y uno de sus primeros anhelos fue participar en la candidatura de presidenta municipal cuando era “muy jovencita, hace muchos años”. A los 14 años se fue a estudiar a la Ciudad de México y comenzó su afiliación partidista a los 15 años; se considera afrodescendiente. Ha sido columnista en un periódico de circulación nacional.

Caso 3. Cecilia Romero (PAN)

Nació en la Ciudad de México, fue secretaria bilingüe durante dos años, docente de inglés, de historia, de mecanografía, estuvo en esa área durante 13 años. Posteriormente, estudió Derecho y actualmente está terminando la maestría en Historia del Pensamiento. En el mo-

mento de la entrevista tenía 66 años. Se casó a los 48 años y es viuda. Adoptó como propios 6 hijos y 23 nietos cuando se casó con quien al momento del matrimonio era viudo. Ha sido diputada federal en tres ocasiones (2015-2018, 1994-1997 y 1985-1988) y senadora de 2000 a 2005. Fue electa presidenta nacional del PAN cuando tenía 62 años, entre marzo y mayo de 2014, y es la única mujer que ha ocupado ese cargo; fue secretaria general del mismo partido de 2010 a 2014 y consejera vitalicia desde 2006. Buscó la jefatura delegacional de Coyoacán, pero no obtuvo el cargo y fue comisionada del Instituto Nacional de Migración (INM) de 2006-2010. Desde joven fue muy activa, comenzó en organizaciones religiosas católicas; en sus palabras: “yo fui la presidenta toda la vida, del equipo de voleibol... de todo”. Sus papás y sus tíos fueron activos en el partido, iban a las campañas, pero generalmente tenían sus profesiones y participaban, por lo que nadie se dedicaba profesionalmente a la política; estaban presentes desde la oposición.

El análisis de las trayectorias nos muestra diferencialmente que las líderes vienen de entornos y orientaciones políticas distintas. Una divergencia considerable entre ellas es la edad: mientras Mojica es joven para todos los logros que ha obtenido, García y Romero son mayores, pero con una trayectoria de alcance similar. En cuanto a las semejanzas, encontramos un mayor número de elementos en común: se observan largas trayectorias en los partidos —donde comenzaron muy jóvenes— y su nivel de preparación —todas se han preocupado por continuar formándose académicamente—. En el aspecto personal, destaca que tuvieron sólo un hijo o colaboraron en la crianza de sus hijos políticos ya mayores. Es importante que dos de ellas —García y Romero— tienen un capital político familiar importante. Hay una diferencia notable en ese aspecto, ya que García cumple con el rol de líderes que son hijas o parientes de políticos importantes (en este caso, es hija y nieta de exgobernadores), sin embargo, ella se desvinculó rápidamente al tener una ideología de izquierda, desde la cual hizo su carrera oponiéndose al régimen priista hegemónico.

Por otro lado, las tres manifestaron un activismo político intenso, lo que ha derivado en los cargos electorales y partidistas que han ocupado; también hallamos la presencia de “derrotas”. Parte de su desempeño político la han desarrollado en la Ciudad de México, pero tanto García como Mojica continúan vinculadas a sus lugares de origen: Zacatecas y Guerrero respectivamente. Otra similitud es que han ejercido todas las posiciones dentro del partido y muchas en la política nacional y local. Además de ser presidentas de partidos nacionales, han sido diputadas, senadoras o candidatas, gobernadoras o candidatas a la gubernatura.

Se puede concluir que en lo político-partidista sus carreras han sido muy parecidas: han ido progresando a lo largo de los años, han transitado por diversos puestos dentro y fuera del partido hasta llegar a la presidencia nacional de sus respectivos. Derivado de sus recorridos se podría concluir que llegaron después de largas trayectorias, preparación y lucha “sin dejar nada al azar”. Además, sus decisiones han sido planificadas y tomadas conscientemente, en concordancia con el proceso de autoselección de mujeres líderes de la política

que ha sido señalado por Fernández Poncela (2006). Estas características y procesos están en correspondencia con los estudios de Rodríguez (2003, 2018) y Fernández Poncela (1997).

Codificación

Posterior a la lectura y análisis de las entrevistas se procedió al establecimiento de códigos y etiquetas que se presentan en las tablas 5 y 6 en forma comparativa, lo que permite identificar características y competencias comunes. La Tabla 5 muestra lo relativo a las variables *iniciativas*, *toma de decisiones*, *trabajo en equipo*, *comunicación* y *delegación*. Con base en los conceptos, las categorías y las descripciones, se codificó el mensaje de la participante. Se puede observar que hay semejanzas en lo relacionado con el desarrollo de las competencias.

Tabla 5
Códigos y etiquetas de las variables por caso

Variable	Caso	Código/Tema	Etiqueta
Iniciativa creativa	1 García	-Comportamiento emprendedor y de transformación -Responsabilidad por causas -Gran energía	"... en el caso partidista tiene que haber mujeres, hay que abrir brecha..."
	2 Mojica	-Comportamiento emprendedor por práctica y logro	"Tener proyectos exitosos es cuando los pones en práctica..."
	3 Romero	-Comportamiento emprendedor por aportación y logro -Gran energía	"... cómo le hago para que las cosas puedan ser distintas"
Toma de decisiones	1 García	-Competencias muy fuertes -Decisión por causas y convicción -Preparación y argumentación -Influencia de las elecciones	"... abrir camino, por nuestras ideas... por las de las mujeres..."
	2 Mojica	-Decisiones por voluntad personal y compartidas -Influencia de las elecciones	"... las decisiones se toman en torno a las elecciones..."
	3 Romero	-Decisiones por capacidad de aportación -Análisis cuidadoso -Influencia de las elecciones	"... soy muy dada a analizar..."

(continuación)

Variable	Caso	Código/Tema	Etiqueta
Trabajo en equipo	1 García	-Colaboración -Diálogo -Objetivo común	"... son mis colaboradores, so- mos equipo..."
	2 Mojica	-Diálogo -Objetivos comunes	"... se tiene que hacer en conjunto"
	3 Romero	-Colaboración y exigencia de cuentas	"... la gente dice que yo soy buena para mandar..."
Comunicación	1 García	-Comunicación directa for- mal e informal -Intercambio -Capacidad de convenci- miento	Saludar Sin vallas Audiencias itinerantes
	2 Mojica	-Comunicación directa for- mal e informal	Escuchar a la gente
	3 Romero	-Comunicación cercana -Intercambio	".. sí soy la jefa, pero sí soy cercana, pero sí de intercambio..."
Delegación	1 García	-Delegación -Supervisión -Exigencia de cuentas	Informe
	2 Mojica	-Delegación -Supervisión -Exigencia de cuentas	"... después de un tiempo, llamo a cuentas"
	3 Romero	-Delegación -Supervisión -Exigencia de cuentas	"... te pedí esto y no lo has hecho..."

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 6 realiza la comparación entre las variables orientación al cliente, resiliencia, integridad, gestión del tiempo y gestión del conflicto para los tres casos. La relación de las etiquetas de las tablas 5 y 6 en cuanto a las variables se explica detalladamente en el análisis de discurso en el siguiente apartado.

Tabla 6
 Códigos y etiquetas de las variables por caso

Variable	Caso	Código/Tema	Etiqueta
Orientación al cliente	1 García	Orientación al cliente interno y externo Convicción	A ras de tierra En la base Hablando con la gente
	2 Mojica	Orientación al cliente interno y externo	Depende de las coyunturas
	3 Romero	Orientación al cliente interno	Quién más está pensando que puedes ser eso
Resiliencia	1 García	Estudio y preparación Actitud positiva	Uno debe seguir aprendiendo siempre
	2 Mojica	Preparación y desarrollo personal Actitud positiva Capacidad de recuperación	Superar las derrotas, levantarte y volver a otra vez. Me fui un mes a EE.UU.
	3 Romero	Capacidad de recuperación	Apacharme Me fui de viaje
Integridad	1 García	Comportamiento basado en Causas	Defender los argumentos con convicción y valor
	2 Mojica	Respeto Comportamiento recto	Para mí el respeto, la honestidad, el trabajo y escuchar a los demás
	3 Romero	Comportamiento recto	Voy por la vida feliz Paz interior Tema vocacional
Gestión del tiempo	1 García	Organización efectiva	Soy <i>workaholic</i> 24 horas del día Carta de navegación
	2 Mojica	Organización efectiva	Organizarme en mi desorganización
	3 Romero	Organización efectiva Cumplimiento de plazos	Soy muy organizada
Gestión del conflicto	1 García	Diálogo Votación	El diálogo no es lo único Si no lo logro convencer, entonces la votación
	2 Mojica	Diálogo	Sólo tiene una solución: el diálogo y la escucha.
	3 Romero	Estrategia	Buscar estratégicamente cómo salir del conflicto

Fuente: elaboración propia.

Análisis de discurso

Categoría Iniciativa creativa: “Voy a ir a ganar...”

“Se va a perder la Ciudad de México de que yo la salve”

En primera instancia, la iniciativa creativa está relacionada con el emprendimiento, con una participación activa, con perspectivas diferentes, con superación de las resistencias, con independencia y con nuevos retos. Para las mujeres líderes entrevistadas, la iniciativa está relacionada con la convicción, la energía, lucha, la responsabilidad y la energía para el logro de objetivos.

Yo no me propuse ser gobernadora [...] participaba desde la oposición, yo no me imaginaba jamás que llegaría ser diputada [...] se iban dando en el momento, en el caso partidista tiene que haber mujeres, hay que abrir brecha, tiene que haber mujeres [...] tiene que haber una gobernadora, fueron las mujeres las que lo comenzaron a impulsar como una bola de nieve [...] se hizo una encuesta [...] voy a ir de candidata [...] voy a ir a ganar. (García, 2019)

Esta iniciativa está relacionada en las entrevistadas con la práctica. En estos casos se puede observar que son mujeres que buscan acciones de superación profesional y las aplican, están abiertas al cambio y a las nuevas generaciones.

Yo soy una mujer que cree que la mejor manera de tener proyectos exitosos es cuando los pones en práctica [...] trato de hacer proyectos que sean muy prácticos. (Mojica, 2019)

Y con el logro de objetivos e ideas innovadoras.

Hacer que las cosas pasen [...] ¿Cómo le hago para que las cosas puedan ser distintas? Una vez amanecí: ¿por qué en la Ciudad de México es un desastre el PAN? Entonces pensé, ¿por qué no me lanzo de candidata presidencial para el partido en la Ciudad de México? ¿Por qué no? Y lo pensé, según yo dije, ¡qué aportación! [...] Yo voy a salvar esta ciudad [...] Se va a perder la Ciudad de México de que yo la salve! (Romero, 2019)

Categoría Toma de decisiones:

“En los partidos políticos siempre las decisiones se toman en torno a las elecciones...” En términos de decisiones, se busca que éstas sean oportunas y pertinentes. Éste es un aspecto que se ve influenciado por los tiempos de la política, principalmente las elecciones para los tres casos. El tema es fundamental en la vida política dentro un partido.

En los partidos políticos siempre las decisiones se toman en torno a las elecciones y suelen ser decisiones compartidas [...] tienes que esperar los tiempos exactos para tomar las decisiones y poder escuchar a la gente para tomar decisiones [...] a que las decisiones no sean de una persona, sino que las puedas compartir con varios. (Mojica, 2019)

En los tres casos se toman las decisiones por análisis, no se manifiesta algún grado de improvisación, sino alta preparación y reflexión sobre lo que se va a hacer.

Preparándome siempre, si yo voy a ir a discutir y proponer algo siempre me preparo, una de mis convicciones ha sido que nadie debe llegar de manera improvisada a querer convencer, lo que uno debe hacer es prepararse y decir los argumentos en contra de esto, como abogado del diablo, y los argumentos a favor son estos y yo tengo que llegar a derrotar los argumentos en contra a la hora de los planteamientos. (García, 2019)

Las decisiones están relacionadas con la vida partidista y sus candidaturas.

Pero a ver, ¿por qué no? yo me pregunto y me cuestiono, ¿como qué? Si soy muy dada a hacer esos análisis y luego ¿qué? Pues yo creo que sí, un día amanecí pensando que yo podría hacer eso, pero ¿quién más pensaba que yo sí podía? (Romero, 2019)

Categoría Trabajo en equipo: “Somos equipo...”

En esta categoría se busca un ambiente de colaboración y confianza entre los miembros del equipo. En los tres casos se busca integrar esas características.

Se tiene que hacer en conjunto, apropiarnos de la ruta que tenemos que seguir para que esta ruta sea exitosa. (Mojica, 2019)

Hay una actitud de diálogo constructivo con los integrantes del equipo.

Son mis colaboradores(as), somos equipo [...] una persona sola por más intención que tenga no lo va a hacer. Por su supuesto que deben saber más que uno, para eso los invita uno [...] para que ellos aporten esa capacidad y ese conocimiento. (García, 2019)

Se respeta y se da prioridad a las reuniones del equipo; éstas son continuas y con alto intercambio.

Sí, tengo la capacidad para trabajar en equipo me gusta mucho y creo que eso es muy bueno y me ha ido bien en la vida por eso, elegir colaboradores que sepan más que yo en las diversas materias. (Romero, 2019)

En el caso 1 y 3 —García y Mojica— también hay una búsqueda por integrar a personas que tengan mayor conocimiento y experiencia que ellas.

Categoría Comunicación: “Sería absurdo que uno no los escuche...”

Con relación a la comunicación, colaboración y confianza entre los integrantes del equipo, se observan los comportamientos de involucramiento de los integrantes del equipo, escucha y promoción del diálogo en los tres casos.

Usualmente yo soy mucho de escuchar a la gente, a mi equipo y sobre todo a la gente que voy encontrando [...] Siempre es importante tener la disposición de estar abierto a nuevas ideas. (Mojica, 2019)

A través de esta apertura, se logra obtener lo que Cardona llama “mensaje con contenido”.

Escuchas otras voces, uno puede cometer errores [...] Reuniones constantes con mi gabinete, dos veces a la semana, sería absurdo que uno no los escuche. (García, 2019)

La comunicación implica encontrar el canal adecuado en el momento oportuno. Los tres casos lo recalcan; buscan el intercambio y la manera oportuna de comunicarse a través de escuchar a sus colaboradores y animarlos a dar opiniones.

Espérate, pláticame ¿Cómo te ha ido? y yo les digo fíjate que pensé esto, siempre como que intercambiar, a mí no me importa en ese sentido y mantener una buena relación, pero pues sí soy la jefa digamos cercana muy de intercambio de crecimiento mutuo. (Romero, 2019)

Categoría Delegación: “Pues a mí me gusta delegar mucho, pero estar pendiente de las cosas”

Uno de los aspectos fundamentales de la delegación es la capacidad para conseguir que los seguidores alcancen los objetivos. Los tres casos se pide rendición de cuentas y el cumplimiento de objetivos, retroalimentación; todos dejan que sus colaboradores trabajen, pero se les da seguimiento a dichas labores.

Pues a mí me gusta delegar mucho, pero estar pendiente de las cosas. A veces confío demasiado en la gente, en términos de asignar tareas y a veces desentenderme del seguimiento, pero después de un rato ya le doy seguimiento. (Mojica, 2019)

En este elemento, habría que resaltar que en los tres casos se exige, pero también se escucha a las y los colaboradores; se piden alternativas y en general se amplía la responsabilidad de estos:

No llegaba a dar sólo instrucciones [...] cada quién presentaba un informe de cumplimiento de cómo van las tareas, escuchar las distintas opiniones, tengo esta decisión, ¿qué opinan? (García, 2019)

Para la carrera política, tener una ruta (es decir, tener visión) parece ser fundamental; en este caso, hacia dónde se quiere llegar, pero de manera colaborativa.

Mira, la gente dice que yo muy buena para mandar y me encanta mandar, entonces soy “mandoncita”, o sea sí soy mandona, pero sí tengo la capacidad para trabajar en equipo me gustan mucho, me gusta mucho y creo que eso es muy bueno y me ha ido bien en la vida por eso, elegir colaboradores que sepan más que yo en las diversas materias. (Romero, 2019)

Categoría Orientación al cliente: “¿Conocer que lo que está pidiendo la ciudadanía, saludar sin vallas...” “depende la circunstancia política...” “¿quién más está pensando que puedes ser eso?” Esta categoría tiene dos ámbitos en lo político: por un lado, se tiene los clientes “internos” —los compañeros de partido—, por otro, están los clientes “externos” —los posibles votantes—; un líder de esta naturaleza debe tener un estilo que impulse ambas partes. Esta categoría busca satisfacer las necesidades de los clientes.

Depende mucho de la circunstancia política o de digamos de la coyuntura que pueda haber. (Mojica, 2019)

Parte de la orientación al cliente es el emprendimiento de acciones para aumentar la base de estos y responder a sus demandas. Los casos 1 y 2 —García y Romero— lo manifiestan repetidamente para los clientes externos (votantes), no así el caso 3 —Mojica—, que se concentra más en lo interno, el partido, el cual tampoco es desatendido por los casos 1 y 2.

Conocer que lo que está pidiendo la ciudadanía, saludar sin vallas... le dan a uno cartitas, hacía audiencias itinerantes [...] A ras de tierra, en la base, hablando con la gente... Había recorrido el país en múltiples ocasiones [...]. (García, 2019)

La orientación al cliente se basa en crear ofertas para ellos, las cuales puedan generar valor añadido y satisfacer necesidades de los clientes internos dentro del partido.

Yo voy a salvar esta ciudad y así lo pensé y lo pensé y entonces le hablé un amigo de los panistas y le dije “¿Qué crees? Se me está ocurriendo esto, ¿cómo ves?” “Pues si quieres luego lo platicamos”, me dijo de entrada, dije [...] no le pareció maravilloso y en efecto lo platicamos con él y con otros [...]. (Romero, 2019)

Resiliencia: “Yo competí en la gubernatura. O sea, superar las derrotas...”

La capacidad de aprender está basada en la adquisición de nuevos conocimientos, apertura al cambio y la falta de desánimo ante situaciones difíciles. Como se puede ver, las tres actoras de los casos estudiados no se muestran desanimadas ante escenarios que se les han presentado; han podido salir adelante de las derrotas o de los problemas, lo que en resiliencia se denomina *capacidad de recuperación*.

En la política me han tocado situaciones muy duras, derrotas, yo competí en la gubernatura. O sea, superar las derrotas, levantarte y volver a otra vez, siempre es un tema difícil. ¿Cómo le he hecho yo? Ocupándome, en otras actividades [...]. (Mojica, 2019)

Esta estrategia se presenta en los tres casos. Tiene como base el hecho de que son positivas, buscan mejorar, aprender y les permite cerrar capítulos difíciles y, quizá lo más importante, dedicar tiempo y esfuerzo a su formación personal.

Iba a ser senadora [...] y me pusieron en la lista en el lugar número 7 [...] yo iba a ser senadora [...] entraron 6, no me friegues, eso sí me pegó, no puede ser Dios mío, un momento muy difícil [...] primero apacharme, levantarme tarde [...] mis hijos me invitaron de viaje. (Romero, 2019)

Además, según Cardona, refuerza la paciencia cuando no se dan los resultados esperados.

Algunos momentos difíciles han sido gobernando, que no fue un momento, fue un año duro, de una sequía y uno tiene bajo los hombros la responsabilidad, simplemente, no llovió en Zacatecas y no había agua, pero cuántos, miles de familias están sufriendo, entonces el reto, la dificultad y el dolor de decir “¿cómo encuentro soluciones?” Tuvimos que pedir apoyo para llevar alimento (García, 2019)

Categoría Integridad: “Para mí, el respeto, la honestidad, el trabajo y escuchar a los demás...”

Se basa en un comportamiento recto. Para el caso 1, la integridad está fundamentada en la honradez y rectitud.

Para mí, el respeto, la honestidad, el trabajo y escuchar a los demás. Yo diría que esos son cuatro valores. Y la honestidad tiene que ver con la sinceridad, con todo lo que eso implica. (Mojica, 2019)

El comportamiento es coherente con sus principios. Los casos 1 y 3 son enfáticos en actuar según lo que piensan.

Pues feliz, yo creo que ese tema de liderazgo tiene que ver con talentos, capacidades, con carácter, muchas cosas, pero sobre todo con vocación, es un tema vocacional [...] mis hijos me preguntan: Pero ¿cómo le haces? [...] Porque me gusta mi liderazgo. (Romero, 2019)

Implica ejemplaridad.

“Oye madre, pero no hay ninguna mujer, no puede ser que no haya ninguna mujer, deberías ir a inscribirte” y le dije pues sí, cómo es posible que solamente señores, en un partido que ha avanzado tanto en sus propuestas sobre los derechos de la mujer y cuando me fui a inscribir yo tenía claro que era prácticamente imposible que yo ganara, yo tenía claro que era muy difícil que ganara, pero dije me voy a inscribir porque no pueden estar ausente las mujeres. (García, 2019)

Categoría Gestión del tiempo: “Es de tiempo completo, las 24 horas...”

La organización de las actividades debe ser primordial. Los tres casos muestran autogestión, prioridades claras, coherencia para distribuir su tiempo con sus propios métodos que son diferentes.

Priorizar y programar los objetivos y las actividades y ejecutarlas en el plazo previsto: Trato de organizarme en mi desorganización, digamos ¿no? Pero trato de disfrutar el tiempo, más que de organizarlo como tal. Esa es una ventaja que tenemos en la vida política, que las reuniones dependen de tu propia organización. (Mojica, 2019)

Parte de la organización del tiempo y las prioridades claras es seguirlas con coherencia.

Soy *workaholic* [...] Es de tiempo completo, las 24 horas al día, he tenido las condiciones. No tenía marido, enviudé muy joven con una sola hija [...] Tal vez eso es lo que generó condiciones para dedicarme las 24 horas del día en la tarea de gobierno en mi responsabilidad que era de tiempo completo, desde la mañana muy temprano [...] Soy muy desvelada, dormía en promedio 4 horas. (García, 2019)

Cardona afirma que implica ser ordenado y saber dónde se encuentra cada cosa para localizarla fácilmente.

A veces mis hijos me dicen eso, ya es paranoico, porque mandé hacer la cajita donde está el control de la tele, el control del otro aparato y el control del cable, antes de estar en calma, pero en la mente juego, pues un poco puede sonar medio payasito. (Romero, 2019)

Categoría Gestión del Conflicto: “En un partido político se entrena para justamente el manejo de conflictos”

Éste es un elemento constante y más significativo dentro de un partido político que en otras organizaciones, ya que puede generar hondas divisiones que llegan a producir fracturas y división.

En un partido político, en general, hay muchos conflictos, pero uno en un partido político se entrena para justamente el manejo de conflictos y sólo tiene una solución: el diálogo y la escucha. (Mojica, 2019)

Se busca responder con prontitud y profundidad.

Soy una chillona [...] no me voy a poner a chillar [...] buscar estratégicamente cómo salir del conflicto si no lo he hecho, así no salen las cosas. (Romero, 2019)

Estar abierta a las discrepancias en los enfoques y puntos de vista.

El diálogo es uno de los instrumentos más importantes, pero no el único, porque puede ser que haya varios momentos en los cuales, no se llega a ningún acuerdo y uno considera que hay un objetivo y debe salir adelante, pero es la regla democrática en donde existen estos instrumentos y uno decía “voy a ganar y voy a imponerme”, y en la votación pues se tenía que acatar lo que diga la mayoría, pero era parte del proceso. (García, 2019)

Interpretación y conclusiones

En esta investigación se realizó un acercamiento a los discursos de mujeres dirigentes políticas con la finalidad de analizar sus competencias de liderazgo y cómo se relacionan éstas con los resultados de su vida política. Se pretendió contribuir a las respuestas de dichas interrogantes —en el caso de México poco abordado desde la perspectiva de la gestión— de forma exploratoria. Cardona y García-Lombardía (2009) han hablado de que un adecuado uso habitual de las competencias directivas de liderazgo puede conducir al éxito de una tarea o función.

En el discurso de los tres casos analizados, las mujeres entrevistadas manifiestan el uso de sus competencias directivas implícita, habitual y equilibradamente. Del análisis anterior se puede concluir semejanzas, como las declaraciones sobre el emprendimiento en su carrera: “hacer que las cosas pasen”, en coincidencia con lo que encontró Chaudhuri (2015) en mujeres de India, catalizadoras de la transformación social y política de las que lograron ser dirigentes de los gran *panchayats* (consejos de los pueblos).

Otro elemento similar es que trabajan de manera coordinada con los integrantes de los que han sido sus equipos y también la exigencia y rendición de cuentas a los mismos. Igualmente resalta el manejo de conflictos que presentan los tres casos, de no confrontación y de mucho diálogo. En cuanto a la toma de decisiones destaca la influencia de los tiempos de los partidos políticos y los procesos electorales para ese fin. El contexto temporal influye sus decisiones, pero también denota dos aspectos importantes: 1) la *autoselección*, que Fernández Poncela (2006) ha sugerido, es determinante para el liderazgo de mujeres políticas —las tres entrevistadas manifestaron su reflexión sobre su capacidad de dirigir—, y 2) se tomaron la decisión como *objetivo*, pero a partir de la confianza de que podían lograr, en concordancia con Maloiy (2020). Las políticas sienten la capacidad de lograr sus objetivos.

Con relación a las diferencias, si bien no son tan marcadas, una es la orientación al cliente. Tanto el caso 1 —García— como el 2 —Mojica— tienen marcada dicha orientación hacia los clientes externos, el electorado como tal o “el pueblo”, mientras que el caso 3 —Romero— se orienta más hacia el mercado interno, buscando la aceptación de los integrantes del partido. También destaca que, en la gestión del conflicto, García y Mojica utilizan el diálogo y Romero lo hace más por estrategia. Finalmente, los datos arrojan una capacidad de resiliencia para los tres casos: desarrollarse y superar derrotas, resultado similar a lo encontrado por Maloiy (2020).

Las participantes describieron, mediante su discurso, el desarrollo y uso de sus competencias, y ninguna muestra carencia o mal manejo de ellas; por ejemplo, ninguna mencionó haber tenido problemas en el manejo de conflictos o en la forma de enfrentar sus derrotas ni tampoco se visualizaba una mala organización de su tiempo. ¿Qué hubiera pasado si alguna de las políticas tuviera aprietos, trances y disyuntivas ante la vida partidaria constantemente? ¿O no supieran manejar y organizar su tiempo, o de acuerdo con sus discursos, no pudieran superar adecuadamente sus derrotas?

Una primera aportación de este estudio es haber detectado que en cuanto a sus competencias de liderazgo hay, ante todo, varias similitudes en las participantes, incluso en las palabras utilizadas. Como estudio exploratorio se identificaron indicios respecto a similitudes en las competencias de liderazgo que poseen las mujeres que llegan a niveles directivos en los partidos políticos. Según este análisis del discurso, sus competencias de liderazgo son habituales y les han ayudado a conducirse en sus carreras políticas. Por lo que respecta a esta investigación, se puede concluir que las participantes describen comportamientos habituales que les han conducido en sus funciones partidistas y en su desempeño como líderes en un desarrollo equilibrado de las competencias de liderazgo. Segundo, los resultados son indicadores comunes de liderazgo. En cuanto a los modelos y teorías de liderazgo, la literatura hace énfasis en que las y los líderes comparten características comunes. Este estudio contribuye con evidencia exploratoria al tema. La tercera contribución de la investigación es haber identificado que las competencias de liderazgo del ámbito organizacional son apli-

cables al análisis del liderazgo político en lo que Cardona y García-Lombardía (2009) han llamado *éxito en una función*, en este caso, la carrera política a través de los logros ya descritos. Como se mencionó, el éxito en liderazgo es relativo a los objetivos planteados y éste es un estudio transversal que da certeza de esto para los casos analizados. Finalmente, otra contribución es que el modelo de competencias ofrece la oportunidad de mejora mediante la capacitación y desarrollo. Los resultados obtenidos pueden orientar la toma de decisiones para el impulso de liderazgo de mujeres no sólo en el ámbito político sino en lo general. Además, la subrepresentación de mujeres en México encuentra hoy desafíos importantes a partir de la promulgación de leyes de equidad, que aseguran que las mujeres tienen un lugar garantizado y, sin embargo, lo importante no sólo es que lleguen, sino que estén mejor preparadas y con herramientas para enfrentar todo tipo de desafíos.

Desde luego que las competencias de liderazgo no son el único factor que ha contribuido al éxito de los casos estudiados, pero sin duda es un elemento que ha ayudado a sortear la discriminación, el *piso resbaloso* y el *techo de cristal*, evitando que fueran *corderos sacrificables* o parte de la *tubería agrietada* ni de los partidos ni de los sistemas políticos. Por el contrario, fue a través de esfuerzo, planeación, autoselección, preparación, resiliencia y autoconfianza como lograron las más altas esferas del poder político en una época que no contaban con las condiciones actuales de concientización de la inequidad de género.

Queda pendiente comprobar cuantitativamente los resultados encontrados en esta exploración y ahondar en el análisis politológico de su liderazgo, trayectoria, estilo, redes, influencia, efectos y relación con el sistema político-partidista. El estudio de liderazgo de las mujeres en política no puede examinarse aisladamente, debe existir un enfoque multidisciplinario.

Sobre las autoras

ERIKA LOURDES GONZÁLEZ ROSAS es doctora en Gestión de Empresas; se desempeña como Profesora-Investigadora de la Universidad de Guanajuato. Sus líneas de investigación son: liderazgo, gestión cultural y empresarial. Entre sus publicaciones más recientes se encuentran: (con Gabriel Brida y Sandra Zapata Aguirre) “Visita al Museo de las Momias en el destino turístico de Guanajuato” (2020) *El Periplo Sustentable*, 40; (con Jessica Ruiz Santoscoy Reynoso y Christian Méndez Santiago) “Análisis del liderazgo de mujeres en el clúster automotriz de Guanajuato: estudio de caso” (2019) en Elvia Espinoza Infante, *Mujeres en las Organizaciones*. Ciudad de México: UAM-Azcapotzalco; *Introducción al estudio de las teorías y modelos de liderazgo. Características, relación, carisma y competencias* (2018) Ciudad de México: Pearson.

VANESSA GÓNGORA CERVANTES es doctora en Estudios Sociales por la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa; se desempeña como profesora investigadora del Departamento de Estudios Políticos y de Gobierno de la Universidad de Guanajuato. Sus líneas de investigación son: participación política de las mujeres y políticas públicas con perspectiva de género. Entre sus publicaciones más recientes se encuentran: (con Oniel Díaz Jiménez y Miguel Vilches Hinojosa) *Las Elecciones críticas de 2018. Un balance de los procesos federales y locales en México* (2019) México: Universidad de Guanajuato/Grañén Porrúa; (con Éctor Jaime Ramírez Barba y Plinio Manuel E. Martínez Tafolla) “Presencia y representación de las mujeres en el Congreso de Guanajuato” (2019) *Revista de El Colegio de San Luis*, 20.

Referencias Bibliográficas

- Aelenei, Cristina; Assilaméhou-Kunz, Yvette; Iacoviello, Vincenzo y Clara Kulich (2020) “The Political Glass Cliff: When Left-wing Orientation Leads to Minority Candidate Choices for Hard-to-win Seats” *European Review of Applied Psychology*, 70(3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erap.2019.100514>
- Barrera, Dalia e Irma G. Aguirre (2003) “Liderazgos femeninos y políticas públicas en favor de las mujeres en gobiernos locales en México” en Barrera, Dalia y Alejandra Massolo (comps.) *El municipio: un reto para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres*. Ciudad de México: Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza, A.C., Inmujeres, pp. 105-171.
- Barrera, Dalia y Blanca Suárez (2012) “Los desafíos de llegar y de ejercer un cargo. Mujeres mexicanas en los albores del siglo XXI” *Ra Ximhai*, 8(1): 199-223.

- Camp, Roderic A. (1979) "Women and Political Leadership in Mexico: A Comparative Study of Female and Male Political Elites" *The Journal of Politics*, 41(2): 417-441.
- Campus, Donatella (2013) "Conclusion: In Search of a New Style of Political Leadership" en *Women Political Leaders and the Media*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Cardona, Pablo y Pilar García-Lombardía (2009) *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Navarra: IESE, Ediciones Universidad de Navarra.
- Cardona, Pablo y Helen Wilkinson (2009) *Creciendo como líder*. Pamplona: IESE, Ediciones Universidad de Navarra.
- Castro, Inés (2009) "La participación política de las mujeres en México. Mujeres en cargos de elección popular y toma de decisiones" en CNDH, *Participación política de la mujer en México*. Ciudad de México: Comisión Nacional de Derechos Humanos, pp. 107-158.
- Creswell, John (2012) *Educational Research. Planning Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson.
- Cuadrado, Isabel (2003) "¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección" *Revista de Psicología Social*, 18(3): 283-307. DOI: <https://doi.org/10.1174/02134740322470864>
- Chaudhuri, Sriparna Ganguly (2015) "Political Participation and Women's Leadership BT" en Kumar, Payal (coord.) *Unveiling Women's Leadership: Identity and Meaning of Leadership in India*. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137547064_2
- Davidson-Schmich, Louise (2011a) "Afterword" *German Politics*, 20(3): 464-468. DOI: <https://doi.org/10.1080/09644008.2011.606567>
- Davidson-Schmich, Louise (2011b) "Gender, Intersectionality, and the Executive Branch: The Case of Angela Merkel" *German Politics*, 20(3): 325-341. DOI: <https://doi.org/10.1080/09644008.2011.606566>
- De Silva, Luz de Lourdes (1989) "Las mujeres de la élite política en México (1954-1984)" en De Oliveira, Orlandina (ed.) *Trabajo, poder y sexualidad*. Ciudad de México: El Colegio de México, pp. 269-302. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv26d9qb>
- Evans, Alice (2016) "For the Elections, We Want Women!: Closing the Gender Gap in Zambian Politics" *Development and Change*, 47(2): 388-411. DOI: <https://doi.org/10.1111/dech.12224>
- Fernández Poncela, Anna María (1997) "Algunas características de las mujeres políticas" *Sociológica*, 12(13): 91-116 [en línea]. Disponible en: <<http://www.sociologicamexico.azc.uam.mx/index.php/Sociologica/article/view/609>>
- Fernández Poncela, Anna María (2006) "Mujeres y política en América Latina: dificultades y aceptación social" *Argumentos*, 19(51): 117-142 [en línea]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952006000200005&lang=en>
- Fernández Poncela, Anna María (2011a) "Las cuotas de género y la representación política femenina en México y América Latina" *Argumentos*, 24(66): 247-274 [en línea]. Disponible en: <<http://www.scielo.org.mx/pdf/argu/v24n66/v24n66a10.pdf>>

- Fernández Poncela, Anna María (2011b) “Mujeres en la cumbre: cifras, leyes, opiniones y reflexiones” *Cotidiano - Revista de La Realidad Mexicana* (167): 69-77.
- Ferreira, Fernando y Joseph Gyourko (2014) “Does Gender Matter for Political Leadership? The Case of U.S. Mayors” *Journal of Public Economics* (112): 24-39. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.01.006>
- Freidenberg, Flavia y Raymundo Alva (2017) “¡Las reglas importan! Impulsando la representación política de las mujeres desde las leyes electorales en perspectiva multinivel” en Freidenberg, Flavia (ed.) *La representación política de las mujeres en México*. Ciudad de México: Instituto Federal Electoral/Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 1-28
- González Rosas, Erika Lourdes; Arredondo-Hidalgo, María G.; Guevara Sangines, Martha y Ariadna Crisantema Martínez (2018) “Qualitative Study of Leadership Competences in Mexican Export Firms” en *XVII International Business & Economy Conference (IBEC)*, San Francisco State University, California, 4-7 de enero.
- Hidalgo, Antonieta (2000) “Mujeres priistas destacadas. Algunas estrategias de ascenso y legitimación política” en Barrera, Dalia (comp.) *Mujeres, ciudadanía y poder*. Ciudad de México: El Colegio de México, pp. 295-342.
- INE (2017) *Verificación de padrones de partidos políticos* [en línea]. Disponible en: <www.ine.mx/actores-politicos/partidos-politicos-nacionales/padron-afiliados/> [Consultado el 16 de junio 2020].
- Interparliamentary Union (IPU) (2019) *Mujeres en política: 2019* [en línea]. Disponible en: <<https://www.ipu.org/resources/publications/infographics/2019-03/women-in-politics-2019>>
- Ionescu, Luminita (2012) “The Role of Women in Bureaucracies: Leadership, Democracy, And Politics” *Economics, Management y Financial Markets*, 7(1): 138-143.
- Jones, Mark; Alles, Santiago y Carlina Tchintian (2012) “Cuotas de género, leyes electorales y elección de legisladoras en América Latina” *Revista de Ciencia Política*, 39(4): 331-357.
- Kapasi, Isla; Sang, Katherine y Rafal Sitko (2016) “Gender, Authentic Leadership and Identity: Analysis of Women Leaders’ Autobiographies” *Gender in Management: An International Journal*, 31(5/6): 339-358. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-06-2015-0058>
- Kassem, Fatima Sbaity (2013) “Party Politics Explaining Women’s Leadership BT” en Kassem, Fatima Sbaity (coord.) *Party Politics, Religion, and Women’s Leadership: Lebanon in Comparative Perspective*. Nueva York: Palgrave Macmillan, pp. 167-201. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137333216_8
- Klenke, Karin (1999) “Women Leaders and Women Managers in the Global Community” *Career Development International*, 4(3): 134-139. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620439910262787>
- Krook, Mona L.; Lovenduski, Joni y Judith Squieres (2009) “Gender Quotas and Models of Political Citizenship” *British Journal of Political Science*, 39(4): 781-803. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0007123409990123>

- Kunovich, Sheri y Pamela Paxton (2005) "Pathways to Power: The Role of Political Parties in Women's National Political Representation" *American Journal of Sociology*, 111(2): 505-552. doi: <https://doi.org/10.1086/444445>
- Lee, Young Im. (2019) "The Leaky Pipeline and Sacrificial Lambs: Gender, Candidate Nomination, and District Assignment in South Korea's National Legislative Elections" *Electoral Studies*, 59: 27-38. doi: <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2019.02.004>
- Luciak, Iija A. (2001) *After the Revolution : Gender and Democracy in El Salvador, Nicaragua, and Guatemala*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Llanos, Beatriz y Vivian Roza (2018) "Más poder, menos mujeres: desigualdades de género en los partidos políticos latinoamericanos" en Freidenberg, Flavia; Caminotti, Mariana; Muñoz-Pogossian, Betilde y Tomás Došek (eds.) *Mujeres en la política. Experiencias nacionales y subnacionales en América Latina*. Ciudad de México: Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM/Instituto Electoral de la Ciudad de México, pp. 69-98.
- Maloiy, Lainoi (2020) "Pathways to Political Empowerment: An Examination of Factors That Enable Women to Access Political Leadership Positions in Kenya BT" en Konte, Maty y Nyasha Tirivayi (cords.) *Women and Sustainable Human Development: Empowering Women in Africa*. Londres: Palgrave Macmillan, pp. 337-351. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-14935-2_19
- Mavin, Sharon; Bryans, Patricia y Rosie Cunningham (2010) "Fed-up with Blair's Babes, Gordon's Gals, Cameron's Cuties, Nick's Nymphets: Challenging Gendered Media Representations of Women Political Leaders" *Gender in Management: An International Journal*, 25(7): 550-569. doi: <https://doi.org/10.1108/17542411011081365>
- Montecinos, Verónica (2017) "Introduction" en *Women Presidents and Prime Ministers in Post-Transition Democracies*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Morojele, Naleli (2016) *Women Political Leaders in Rwanda and South Africa: Narratives of Triumph and Loss*. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich. doi: <https://doi.org/10.2307/j.ctvddzfsf>
- O'Brian, Diana (2015) "Gender, Political Performance, and Party Leadership in Parliamentary Democracies" *American Journal of Political Science*, 59(4): 1022-1039. doi: <https://doi.org/10.1017/S0003055415000611>
- Olsen, Jonathan (2011) "Leadership in Grand Coalitions: Comparing Angela Merkel and Kurt Georg Kiesinger" *German Politics*, 20(3): 342-359. doi: <https://doi.org/10.1080/09644008.2011.606564>
- Peña, Blanca (2014) "La paridad de género: eje de la Reforma Político-Electoral en México" *Revista Mexicana de Estudios Electorales* (14): 31-74.
- Puente, Khemvirg y Sarah P. Cerna (2017) "Desempeño parlamentario de las comisiones legislativas permanentes sobre género en legislaturas de América Latina" *Estudios políticos* (42): 37-58.

- Rodríguez, Victoria Elizabeth (2003) *Women in Contemporary Mexican Politics* [en línea]. Texas: The University of Texas Press. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ayKEHC_hjGoC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Contemporary+mexican+Politics&ots=Vy_XfwlW28&sig=D6TRinYfh2qOvENXFaFwBB7ELb4#v=one-page&q=Contemporary> [Consultado el 8 de julio de 2020].
- Rodríguez, Victoria Elizabeth (2018) [1998] *Women's Participation In Mexican Political Life* [en línea]. Texas: The University of Texas Press. Disponible en: <<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Xp6RDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Victoria+E.+Rodríguez&ots=WqNa5VqTuo&sig=FIHdsPxAnbWfP4cFlkquFa267Sk#v=onepage&q=Victoria>> [Consultado el 8 de julio de 2020].
- Rosser-Mims, Dione (2012) *How and Why Black Women Are Elected to Political Office: A Narrative Analysis of Nine Cases in the State of Georgia*. Nueva York: Edwin Mellen Press.
- Schwindt-Bayer, Leslie A. (2009) "Making Quotas Work: The Effect of Gender Quota Laws on the Election of Women" *Legislative Studies Quarterly*, 34(1): 5-28. DOI: <https://doi.org/10.3162/036298009787500330>
- Stacey, Jackie (2011) "Ravishing Maggie: Thatcher Thirty Years" *New Formations* (70): 132-151. DOI: <https://doi.org/10.3898/NEWF.70.08.2010>
- Thomas, Gwynn (2011) "Michelle Bachelet's Liderazgo Femenino (Feminine Leadership)" *International Feminist Journal of Politics*, 13(1): 63-82. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616742.2011.534662>
- Thomas, Melanee y Marc Andre Bodet (2013) "Sacrificial Lambs, Women Candidates, and District Competitiveness in Canada" *Electoral Studies*, 32(1), 153-166. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2012.12.001>
- Verge, Tania y Silvia Clarveria (2016) "Gendered Political Resources: The Case of Party Office" *Party Politics*, 24(5): 536-548. DOI: <https://doi.org/10.1177/1354068816663040>
- Von Wahl, Angelika (2011) "A 'Women's Revolution from above'? Female Leadership, Intersectionality, and Public Policy under the Merkel Government" *German Politics*, 20(3): 392-409. DOI: <https://doi.org/10.1080/09644008.2011.606569>
- Voyageur, Cora (2011) "Out in the Open: Elected Female Leadership in Canada's First Nations Community" *Canadian Review of Sociology*, 48(1): 67-85. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.2011.01250.x>
- Wilson, Dorian (2003) "Exploring the Working Life of a Female Politician" *Women in Management Review*, 18(8): 389-397. DOI: <https://doi.org/10.1108/09649420310507479>

Entrevistas

- Amalia García (2019) [PRD, 67 años].
Beatriz Mojica (2019) [PRD, 46 años].
Cecilia Romero (2019) [PAN, 66 años].