



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Liderazgo político femenino: perspectiva de las
mujeres políticas aragonesas.

Female political leadership: the point of view of the
Aragonese women politicians.

Autor/a

María Aguilar Morales

Directora/as

Isabel Brusca Alijarde

Margarita Labrador Barrafón

Facultad de Economía y Empresa

2021

Resumen

En los últimos años, se ha evidenciado un incremento del número de mujeres en puestos de liderazgo político. A pesar de ello, los datos reflejan que todavía no se ha logrado alcanzar una igualdad completa con respecto a los líderes masculinos. Este estudio pretende analizar la situación del liderazgo político femenino desde una perspectiva de género, así como en qué medida determinadas barreras u obstáculos influyen en las mujeres políticas tanto en el acceso como en el desempeño de puestos de liderazgo. Para lograr dicho objetivo se ha realizado una encuesta a las líderes políticas aragonesas que recoge sus opiniones y experiencias sobre diversas barreras u obstáculos como estereotipos de género, techo de cristal, autoestima propia, conciliación familiar o falta de reconocimiento. A partir de los datos procedentes de la encuesta, se ha realizado un análisis descriptivo con ayuda de gráficos para determinar la influencia de dichas barreras en las carreras políticas de las líderes encuestadas. Para finalizar el estudio, se han incluido diversas propuestas de mejora que podrían ayudar a las futuras líderes políticas a alcanzar puestos de liderazgo político y conseguir una igualdad efectiva en nuestra sociedad.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo político femenino, igualdad, estereotipos.

Abstract

In the recent years, there has been an increase in the number of women in political leadership positions. Despite this, the data demonstrate that the complete equality has not yet been achieved in regard to male leaders. This research aims to analyse the situation of female political leadership from a gender perspective, as well as to what extent certain barriers or obstacles influence women politicians both in access to and in the performance of leadership positions. To achieve this objective, a survey has been carried out among Aragonese political leaders that collects their opinions and experiences on various barriers or obstacles such as gender stereotypes, 'glass ceiling', self-esteem, work-family balance or the lack of recognition. Based on the survey's data, a descriptive analysis was carried out with the help of graphs to determine the influence of these barriers on the political careers of the surveyed leaders. To end up with the study, various proposals for improvement have been included that could help future political leaders to get positions of political leadership and achieve effective equality in our society.

Key words: Leadership, female political leadership, equality, stereotypes.

Índice

1. Introducción.....	1
1.1. Objetivos.....	2
2. Marco teórico.....	3
2.1. Liderazgo político femenino.....	3
2.2. Estilos de liderazgo, una perspectiva de género.	4
2.3. Barreras y obstáculos a los que se enfrentan las mujeres políticas.....	5
3. Contexto y situación actual de la mujer en la política.....	9
3.1. Presencia de la mujer en la política actual.....	9
3.2. Normativas y mecanismos para conseguir la paridad en política.	14
4. Metodología.....	16
5. Análisis de resultados.	19
5.1. Factores de influencia en la decisión de iniciar una carrera política.	19
5.2. Barreras y obstáculos en el acceso al cargo político.....	20
5.3. Barreras y obstáculos en el desempeño del cargo político.	23
5.4. Estilos de liderazgo político.....	27
5.5. Camino hacia la completa igualdad.	28
6. Conclusiones y propuestas de mejora.....	31
Bibliografía.....	34
Anexos.....	38
Anexo I. Metodología.....	38
Anexo I.I. Encuesta a las líderes políticas aragonesas.....	38
Anexo I.II. Edad de las encuestadas (Pregunta 17).....	41
Anexo I.III. Cargo político de las encuestadas (Pregunta 19).....	41
Anexo II. Gráficos para el análisis de la información de la encuesta.	42
Anexo II.I. Nivel de estudios de las mujeres encuestadas (Pregunta 18)	42

Anexo II.II. Desigualdad de género en el acceso a puestos de liderazgo (Pregunta 3)	42
Anexo II.III. Influencia del nivel de estudios en el acceso a altos cargos (Pregunta 2)	42
Anexo II.IV. Influencia de las experiencias anteriores en su carrera política (Pregunta 16)	43
Anexo II.V. Brecha salarial de género (Pregunta 5)	43
Anexo II.VI. Sobrecarga de trabajo o responsabilidad en el cargo (Pregunta 10)	43
Anexo II.VII. Cuidado de la imagen pública (Pregunta 8)	44
Anexo II.VIII. Estilo de liderazgo político femenino respecto del masculino (Pregunta 7)	44
Anexo II.IX. Igualdad en número de representantes (Pregunta 12)	44
Anexo II.X. Efectividad de la Ley de Igualdad (Pregunta 13)	44
Anexo II.XI. España hacia una completa paridad (Pregunta 14)	45

Índice de figuras

Figura 1: Fases del proceso de investigación de este trabajo	2
--	---

Índice de gráficos

Gráfico 1: Proporción de mujeres y hombres en el Parlamento Europeo	9
Gráfico 2: Porcentaje de mujeres en el Congreso y en el Senado en España	10
Gráfico 3: Porcentaje de mujeres en el Gobierno de España	10
Gráfico 4: Porcentaje de consejeras en España y Aragón	11
Gráfico 5: Porcentaje de presidentas de comunidades autónomas en España	12
Gráfico 6: Porcentaje de concejales en España y Aragón	12
Gráfico 7: Porcentaje de alcaldesas en España y Aragón	13
Gráfico 8: Factores de influencia al iniciar una carrera política (Pregunta 1)	19
Gráfico 9: Posibles barreras causantes de la desigualdad en el acceso (Pregunta 4)	21
Gráfico 10: Obstáculos en la carrera política de las encuestadas (Pregunta 6)	23

Gráfico 11: Falta de reconocimiento por parte del partido o de otros (Pregunta 11)	25
Gráfico 12: Estereotipos de género (Pregunta 9)	26
Gráfico 13: Medidas para atraer y retener el talento femenino en los partidos políticos (Pregunta 15)	29

1. Introducción.

La profunda transformación experimentada a lo largo del siglo XX en las sociedades democráticas avanzadas ha repercutido positivamente en la presencia de las mujeres en posiciones de liderazgo relevantes tanto en la empresa privada como en las instituciones públicas. En las últimas décadas, las mujeres se han ido incorporando a los órganos de dirección de pequeñas, medianas y grandes empresas, tomando decisiones, organizando equipos de trabajo y aportando un estilo de liderazgo característico. Normalmente, los estudios que versan en torno al liderazgo femenino suelen poner el foco de interés en las mujeres directivas de empresas altamente reconocidas. Pero, ¿no hay una mejor referente de liderazgo que aquella que lidera un municipio, una Comunidad Autónoma o una nación?

La responsabilidad implícita de su cargo, las políticas que promuevan y el estilo de liderazgo que transmiten pueden llegar a ser un modelo para las líderes del sector económico y un avance en el proceso de transformación mundial en la lucha por la igualdad de género.

La presencia de las mujeres en la política ha ido aumentando con el paso de los años en todo el mundo y también en España. Sin embargo, la igualdad entre hombres y mujeres en la esfera política no es, todavía, una realidad. En términos cuantitativos, su presencia en puestos de liderazgo político sigue siendo escasa en relación con la proporción de habitantes por cada uno de los sexos. Además, en España aún no hemos tenido una presidenta del Gobierno y hasta hace dos años ninguna había liderado un partido político a nivel nacional. Por otra parte, se ha observado la escasez de estudios sobre la presencia de mujeres en cargos de representación política debido a que la mayor parte de éstos se centran en el liderazgo masculino, propiciado en cierta parte por la tardía incorporación de la mujer a la vida política y la escasez de referentes mundiales.

Debido a la desigualdad en el acceso a los cargos políticos por parte de las mujeres y a la escasez de estudios al respecto, surgió la necesidad de comenzar este trabajo para describir y analizar la situación del liderazgo político femenino en la actualidad y tratar de explicar las posibles barreras u obstáculos a los que se enfrentan las mujeres tanto en el acceso como en el desempeño del cargo, centrándonos, sobre todo, en las líderes políticas aragonesas. Los objetivos tanto generales como específicos de este trabajo se detallarán en el siguiente apartado.

1.1. Objetivos.

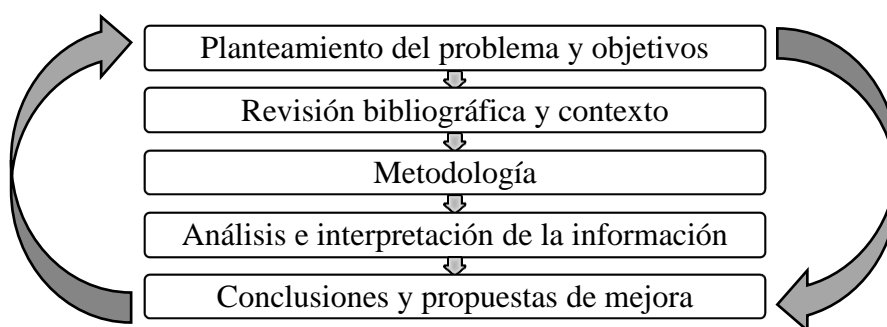
El **objetivo general** es analizar la situación del liderazgo político femenino en España y Aragón y determinar, desde una perspectiva de género, qué barreras u obstáculos influyen tanto en el acceso como en el desempeño del puesto de liderazgo.

Los **objetivos específicos** u operativos de este trabajo son:

- Contextualizar histórica y teóricamente las aportaciones realizadas por los estudios existentes referidos al liderazgo político femenino.
- Analizar la evolución de la presencia de la mujer en la política, desde 1999 hasta la actualidad; y las normativas aprobadas para conseguir la paridad.
- Analizar en qué medida determinadas barreras u obstáculos influyen a las mujeres líderes políticas a partir de una encuesta que recoja las opiniones y experiencias de las políticas líderes aragonesas (estereotipos, techo de cristal, autoestima, conciliación familiar, reconocimiento...).
- Aportar soluciones y propuestas de mejora desde la visión de las políticas aragonesas para lograr una igualdad efectiva en la esfera política.

Para lograr los objetivos, se ha dividido el trabajo en cinco fases (*ver Figura 1*). En primer lugar, se plantea el problema y se establecen los objetivos del estudio (*sección 1*). Después, se realiza una revisión bibliográfica sobre el concepto de liderazgo político femenino y su situación actual (*sección 2 y 3*). A continuación, se expone la metodología, incidiendo en la técnica de encuesta, el diseño del cuestionario y la recogida de datos (*sección 4*). En la siguiente sección, se realiza un análisis descriptivo con ayuda de gráficos de los datos procedentes de la encuesta (*sección 5*). Por último, a partir de la comparación entre los estudios sobre este fenómeno y el análisis de los datos de la encuesta, se presentan las conclusiones y propuestas de mejora (*sección 6*).

Figura 1: Fases del proceso de investigación de este trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

2. Marco teórico.

2.1. Liderazgo político femenino.

El liderazgo político, como concepto holístico y fundamental del análisis político, no tiene una definición rotunda e incontestada. Siguiendo a Nye (2010), el líder político es aquel que ayuda a un grupo de personas a formular y conseguir objetivos comunes. Una definición similar aporta Blondel (1987), afirmando que es el ejercicio de poder practicado por uno o varios individuos que dirigen a los miembros de una sociedad hacia la acción (Ruiloba, 2013). Por otra parte, Román & Ferri (2013) se centran en la función estratégica de los líderes políticos definiéndolos como aquellas personas capaces de diagnosticar, diseñar y llevar a cabo un proyecto colectivo de una sociedad.

Para analizar el liderazgo político de forma general debemos tener en cuenta un conjunto de variables que se entrelazan, tales como: las cualidades personales que hacen que un líder sobresalga (sentido de la responsabilidad, pasión u oratoria); características propias del entorno social, político y personal en el que se desarrolla la acción de liderazgo; las necesidades políticas que determinan cómo actuar; y la capacidad de desarrollarse dentro del contexto (Jiménez & Romero, 2018).

Una vez que el liderazgo político ha sido analizado, se va a proceder a abordar el concepto teórico clave de este trabajo: el liderazgo político femenino. En síntesis, cuando nos enfrentamos a la explicación de dicho concepto nos encontramos con el inconveniente teórico de la inexistencia de una definición que reúna todas sus características. Esto se debe en cierta medida a que la mayoría de los marcos explicativos del liderazgo político se construyen pensando en los modelos masculinos, pero el potencial aumento de la mujer en puestos políticos de relevancia ha incentivado que éste sea objeto de diversos estudios y análisis dentro del campo de la Sociología, la Ciencia Política y la Economía.

Esta última ciencia también ha querido sumarse a esta investigación puesto que diversos autores han observado que en aquellos países en los que hay una mayor presencia de mujeres consejeras se producen tres hechos importantes: la presencia femenina en el mercado laboral en general, y en la alta dirección empresarial en particular, es mayor; las diferencias salariales entre hombres y mujeres son más reducidas; y la sensibilización con las cuestiones de igualdad es mayor (Terjesen & Singh, 2008).

Para establecer un marco teórico en torno al concepto de liderazgo político femenino es necesario abordarlo desde dos perspectivas diferenciadas: por un lado, una aproximación sustantiva que dirige su mirada hacia la (in)existencia de diferencias en estilos de liderazgo y la perspectiva de género en las políticas que desarrollan; y por otro lado, una aproximación descriptiva centrada en calcular la proporción de mujeres que ocupan posiciones políticas así como en la identificación de las razones de sus tasas de presencia en ellos a lo largo de la historia (Delgado & Jerez, 2008).

2.2. Estilos de liderazgo, una perspectiva de género.

Existen dos grandes posturas teóricas a la hora de definir los estilos de liderazgo político: aquellos que consideran que el género influye en la manera de ejercer el liderazgo y aquellos que afirman que las diferencias existentes se deben más a la cultura de las organizaciones que al propio género. La posibilidad de que haya un liderazgo político femenino que se pueda diferenciar del masculino, ha suscitado un debate teórico entre los investigadores (Alkorta & Mata, 2007).

Algunos autores como Genovese (1993), concluyen que más que estilos diferentes de liderazgo lo que existen son situaciones diferentes, que requieren roles diferentes y que el líder con éxito es aquel que reconoce y se adapta a esas situaciones.

Sin embargo, gran parte de la literatura que estudia a las mujeres en posiciones de poder sostiene que éstas ejercen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres en sus organizaciones, con modos diversos, con prioridades y estilos diferentes (Ruiloba, 2013). Se pueden destacar tres grandes puntos de diferencia entre los dos estilos:

1. En primer lugar, en los últimos años se ha optado por asemejar el liderazgo político femenino con el estilo de "*liderazgo transformacional*", definido por Cáceres, Hinojo & Sachicola (2015), como un liderazgo basado en promover las relaciones sociales dentro del grupo y crear un clima de trabajo cordial y agradable. Dichas características parecen coincidir con la definición de liderazgo femenino dada hasta ahora por la mayor predisposición de las mujeres hacia a unos estilos más democráticos, participativos y liberales; mientras que a los hombres, se les tiende a asociar con actitudes más autocráticas cuyas decisiones no están sujetas a restricciones externas (Eagly & Johnson, 1990; Valiente, et al., 2003; Cuadrado, 2004).

2. Numerosos estudios sostienen que cuando las mujeres ocupan puestos influyentes cercanos a la toma de decisiones, tienen diferentes prioridades políticas que los hombres. Suelen orientar sus políticas hacia colectivos como la mujer, la familia y los niños/as; y hacia áreas como la equiparación de las oportunidades de género (Ruiloba, 2013; Valiente, et al., 2003). En relación con dichas decisiones políticas, en alguna ocasión, las parlamentarias rompen la disciplina de voto del partido votando diferente a los hombres, por razón de cuestiones que afectan directamente a su género tales como el derecho al aborto o la igualdad salarial (Delgado & Jerez, 2008; Valiente, et al., 2003).
3. Por otra parte, Alkorta & Mata (2007) señalan que el estilo de liderazgo político femenino tiende a relacionarse con aspectos emocionales como la interacción humana, el mantenimiento de las relaciones personales y la cooperación. En cambio, establecen que el masculino presenta poca interacción emocional con un mando firme y una conducta más agresiva. Valiente, et al. (2003) inciden en la idea de que el líder político masculino tiende a ser más agresivo y confrontativo; mientras que las mujeres suelen ser más inclusivas y cooperativas. Por último, Gutiérrez (2008) afirma que ellas tienen actitudes menos autoritarias, más dinámicas y participativas tratando el poder de una forma menos finalista y obsesiva y más funcional e instrumental.

Tal y como señala Uriarte (1997), establecer un patrón común de liderazgo político femenino es complicado desde el punto de vista empírico. Determinados rasgos de carácter y personalidad y la variedad de enfoques políticos mencionados anteriormente nos hacen pensar en la existencia de diferentes formas de ejercer el poder de hombres y mujeres. En el presente, se sigue investigando para poder aportar una definición más exacta sobre este liderazgo. Algunos de los aspectos que se tienen en cuenta a la hora de estudiar este liderazgo político son las numerosas barreras y obstáculos a los que tienen que hacer frente las mujeres para acceder a los cargos de liderazgo más importantes en la política y conseguir ser reconocidas una vez llegan a ellos.

2.3. Barreras y obstáculos a los que se enfrentan las mujeres políticas.

Para muchos autores existe una marcada desigualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos directivos de alta responsabilidad. Parte de la explicación de esta desigualdad se basa en los estereotipos que marca la sociedad que hacen que los

hombres sean asociados con destrezas necesarias para desempeñar con éxito un cargo de alto rango como son la agresividad o competitividad, y las mujeres con rasgos no necesarios como la sumisión o debilidad (D'Adamo, et al., 2014).

Los estereotipos de género se definen como un conjunto de creencias generalizadas y socialmente compartidas acerca de las características que poseen hombres y mujeres que conforman un determinado grupo social (D'Adamo, et al., 2014). Numerosos autores constatan a través de encuestas realizadas a la población general, que las mujeres candidatas tienden a ser consideradas más humanitarias, cercanas, sensibles y con una marcada honestidad. En contraste, los hombres se relacionan con rasgos más duros, ambiciosos y decididos (Alkorta & Mata, 2007; Morales & Cuadrado, 2011).

En una encuesta realizada por el Instituto de la Mujer a la población española en el año 1986, se concluyó que un 47% de los hombres españoles, y prácticamente un 40% de las mujeres, opinaban que a la hora de votar un hombre inspira mayor confianza que una mujer (Uriarte, 1997). Más recientemente, en un sondeo realizado en la Universidad de Belgrano, se encontró que un 57% de los encuestados/as preferían un líder varón (García, 2015). Además, datos del Eurobarómetro reflejaron en el año 2005, que en España dos de cada cinco encuestados consideraban que los hombres son mejores líderes políticos que las mujeres (Delgado & Jerez, 2008).

Los estereotipos dan lugar a dos tipos de actitudes negativas hacia las mujeres líderes: o bien se considera que no están preparadas para el liderazgo; o bien son desaprobadas o rechazadas socialmente, dado que rompen con el estereotipo asociado al género femenino (Cuadrado, 2007). Diversos autores concuerdan en afirmar que las mujeres no sólo se enfrentan al obstáculo de los estereotipos, sino que también tienen que hacer frente a numerosas barreras como se detallará a continuación.

Un importante obstáculo que deben superar las mujeres es el hecho de que hasta hace relativamente poco tiempo se encontraban excluidas del espacio público puesto que la política tendía a ser un área masculinizada y de difícil acceso (Novo, Cobo, & Gayoso, 2011). Tanto es así, que tradicionalmente ellas han sido situadas en cargos ministeriales relacionados con los roles clásicos de su género como son Asuntos Sociales, Educación o Cultura (Unión Interparlamentaria, 2020). Incluso dentro del propio sistema de partidos políticos, las mujeres tienen mucha presencia en las bases de dichos partidos, sin embargo, no consiguen llegar a puestos de responsabilidad (Jiménez & Romero, 2018).

También nos encontramos con los obstáculos de tipo socioeconómico que dificultan la incorporación de las mujeres en las élites políticas. Según Jiménez & Romero (2018), temas como la pobreza y la feminización de ésta, las diferentes tasas de actividad o el desempleo junto a la doble y triple jornada de trabajo acentúan dichas desigualdades.

Además, tomando como referencia a Alkorta & Mata (2007), a las mujeres líderes se les exige más que a los hombres, tienen que demostrar más por el simple hecho de ser mujeres. Esto lleva a que una gran parte de ellas cuando intentan acceder a puestos de responsabilidad política, sufren algún tipo de discriminación (Valiente, et al., 2003). En consecuencia, dichas discriminaciones, pueden llegar a incidir directamente en la autoestima de las mujeres y en la percepción de estas sobre sus capacidades, suponiendo esto una carga psicológica añadida (Jiménez & Romero, 2018).

Estas desigualdades se explican de forma muy visual con la metáfora del “techo de cristal” que intenta mostrar que existen barreras invisibles que provocan que las mujeres se estanquen en niveles más bajos de autoridad o que no promocionen en función de su trabajo y cualidades (Lupano & Castro, 2011; Jiménez & Romero, 2018). Eagly & Carli (2011) sostienen que esta situación ha empezado a cambiar y que las mujeres presentan mayor acceso. Estas autoras proponen el concepto de “laberinto” como otra posible metáfora que podría reemplazar el termino anterior destacando que, en la actualidad, las mujeres están consiguiendo puestos de más representación pero deben atravesar diferentes barreras y recorrer dificultosos caminos para llegar a ellos.

Una vez que las mujeres han superado diversos obstáculos y han conseguido acceder a altos cargos, siguen teniendo que atravesar diferentes barreras relacionadas con la falta de reconocimiento. Éstas pueden surgir tanto por parte del propio grupo o partido que van a liderar o lideran (Alkorta & Mata, 2007), como por parte de la sociedad que les exige más méritos y sacrificios personales que a los hombres (Ruiloba, 2013).

Otro de los grandes obstáculos que han dificultado y dificultan la incorporación de las mujeres a puestos de liderazgo político, es el rol familiar que tienen asignado. Tradicionalmente, la sociedad les ha establecido una serie de tareas y responsabilidades domésticas como el cuidado de la casa y los hijos o la educación de estos (Uriarte & Ruiz, 1999). Así pues, las mujeres profesionales tienen una doble vida impuesta: han de cumplir con sus obligaciones laborales sin renunciar a sus obligaciones domesticas lo que da lugar

a enormes dificultades para invertir tiempo en la actividad política y conciliar su vida laboral con la familiar (Uriarte, 1997).

Finalmente, uno de los obstáculos más distintivos del liderazgo femenino es el especial cuidado de la imagen que la sociedad exige a las líderes femeninas, entendiendo esto como cuidado de su aspecto físico, su conducta y sus formas de expresión y comunicación (Alkorta & Mata, 2007). Las mujeres políticas se ven obligadas a manifestar sus ideas u opiniones sobre un tema de una forma mucho más precisa que los hombres, así como a utilizar mensajes más explícitos para que sean valoradas y entendidas igual que sus compañeros varones (D'Adamo, et al., 2014). Aquí entra el papel de los medios de comunicación, que deben tratar con el mismo peso y respeto informativo la labor política de las mujeres que la de los hombres para que se pueda equiparar a ambos géneros y ellas no sean élites discriminadas (Vinuesa, et al., 2011).

En definitiva, las mujeres que quieren llegar a liderar no sólo tienen que hacer frente a diferentes barreras y obstáculos, sino que también tienen un reto personal y social de empoderamiento que las capacite y faculte en la toma de decisiones para poder ejercer el poder sin prescripciones masculinas (Rodríguez, Jiménez, & Rebollo, 2016).

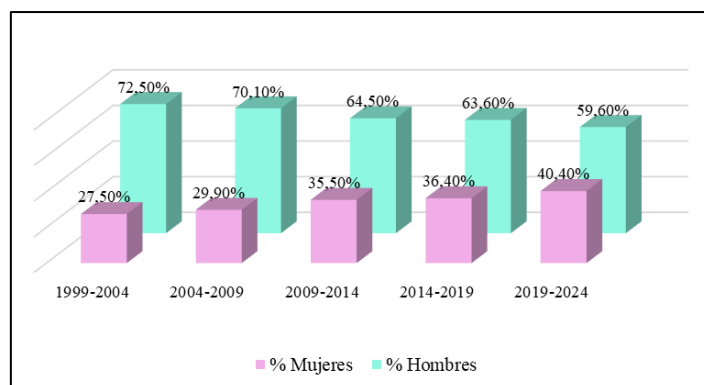
3. Contexto y situación actual de la mujer en la política.

3.1. Presencia de la mujer en la política actual.

Tomando como referencia un estudio elaborado por la Unión Interparlamentaria en el año 2020 sobre la situación de las mujeres en la política mundial, podemos observar cómo, en ese año, las mujeres parlamentarias en el mundo no llegaban al 25%, y en Europa, incluyendo a los países nórdicos, tan solo alcanzaban el 30,1%. Estos datos muestran que la paridad en la esfera política mundial todavía está muy lejos. De hecho, en ese mismo año, en el mundo tan sólo había 10 Jefas de Estado y 12 Jefas de Gobierno de entre 152 y 193 puestos respectivamente (Unión Interparlamentaria, 2020).

En cuanto a la situación de las mujeres en la política europea, si observamos el *Gráfico 1*, podemos apreciar la evolución de las mujeres en el Parlamento Europeo en los últimos veinte años. En ninguno de estos años se ha conseguido una igualdad entre mujeres y hombres eurodiputados/as, pero sí que se puede observar una evolución de la presencia de las mujeres. Mientras que en la legislatura de 1999 a 2004, el porcentaje de eurodiputadas era del 27,50%; en la presente legislatura, se ha conseguido alcanzar el 40,40% de mujeres en el Parlamento Europeo, siendo su máximo histórico.

Gráfico 1: Proporción de mujeres y hombres en el Parlamento Europeo.

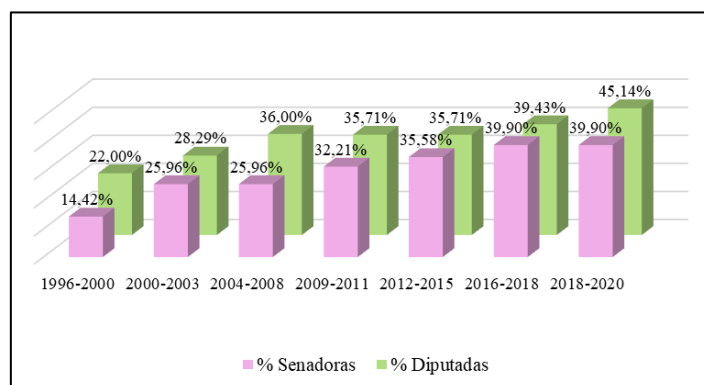


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Parlamento Europeo (2019).

Fijándonos en España, el *Gráfico 2*, muestra como la presencia de las mujeres se ha incrementado tanto en el Congreso de los Diputados como en el Senado. El número de diputadas ha sido superior al de senadoras todos los años, aunque los porcentajes entre ambas cámaras han sido muy similares. Se puede destacar la evolución de un 14,42% de senadoras y un 22% de diputadas en el año 1996, a un 39,90% y 45,14% respectivamente en el año 2019.

A pesar de que aún no haya una igualdad real en estas cámaras, en los últimos años los datos son más cercanos a la paridad. Esto ha llevado a situar a España en una posición destacada en cuanto al número de mujeres en la Cámara Baja ocupando los primeros puestos de la lista de países europeos y mundiales con más porcentaje de mujeres (posición 4ª y 13ª respectivamente) (Unión Interparlamentaria, 2020).

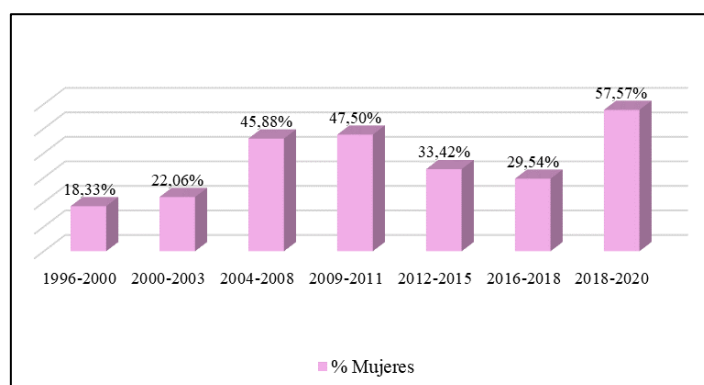
Gráfico 2: Porcentaje de mujeres en el Congreso y en el Senado en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Igualdad (2020a).

En cuanto a la situación de las mujeres en los diferentes gobiernos que ha tenido España, se puede observar, en el *Gráfico 3*, cómo el incremento ha sido muy notable y en muchas ocasiones ha estado muy cercano a la paridad. También se puede destacar cómo, según qué partido político se encuentra en el gobierno, el número de mujeres asciende o desciende. No obstante, la cifra de la última legislatura es muy esperanzadora con un 57,57% de mujeres en el conjunto de ministerios nacionales. De hecho, en el año 2020, el informe de la Unión Interparlamentaria (2020) situó a España como el primer país del mundo con más mujeres en cargos ministeriales, con un 66,7%.

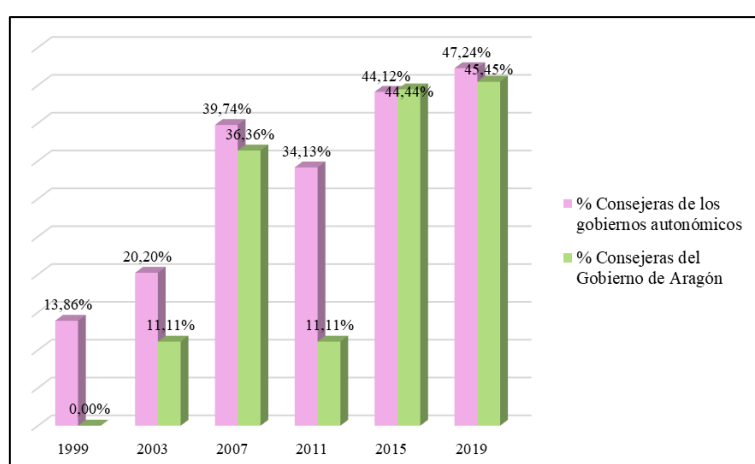
Gráfico 3: Porcentaje de mujeres en el Gobierno de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Igualdad (2020b).

Para analizar la situación de la mujer en la política autonómica en España, utilizaremos el *Gráfico 4*, donde se puede ver cómo el porcentaje de mujeres consejeras se ha incrementado de manera muy notable en los últimos veinte años, sobre todo en el Gobierno de Aragón, donde han pasado de tener una representación nula en el año 1999, a tener en el año 2019 una representación muy cercana a la paridad (45,45%). También podemos matizar cómo, en el año 2019, el número de consejeras que había en toda España era muy similar al de Aragón (47,24% y 45,45% respectivamente) (Ministerio de Igualdad, 2020c).

Gráfico 4: Porcentaje de consejeras en España y Aragón.

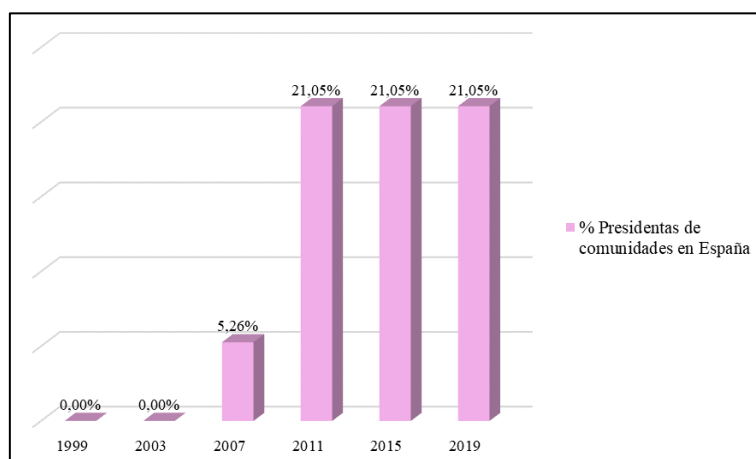


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Igualdad (2020c).

Si analizamos, en el *Gráfico 5*, el número de mujeres presidentas en los gobiernos autonómicos de España, vemos que entre 1999 y 2003 ninguna mujer lideró una comunidad autónoma y en 2007 tan sólo una mujer fue presidenta de un gobierno autonómico. En los tres años siguientes, la representación ha sido del 21,05%, es decir, tan sólo cuatro comunidades autónomas han estado y están lideradas por una mujer, de las 19 que conforman el territorio español. Estos datos no son nada positivos y demuestran lo complicado que es para las mujeres políticas llegar a alcanzar puestos de liderazgo.

Sabemos que, en el año 2011, una de las mujeres presidentas era Luisa Fernanda Rudi, presidenta del gobierno de Aragón en la legislatura de 2011 a 2015. Alcanzado este cargo se convirtió en la primera mujer en liderar el Gobierno de Aragón y, hoy en día, sigue siendo la única mujer que lo ha logrado (Gobierno de Aragón, 2021).

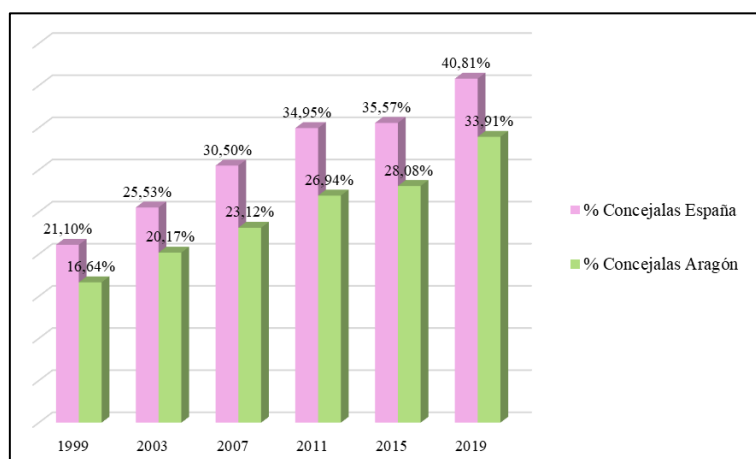
Gráfico 5: Porcentaje de presidentas de comunidades autónomas en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Igualdad (2020c).

Al igual que a nivel autonómico el número de consejeras se ha ido incrementando, si observamos el *Gráfico 6*, vemos que el número de concejales tanto en España como en Aragón también ha ido creciendo. Aunque a nivel nacional los datos son esperanzadores puesto que se ha pasado de un 21,10% a un 40,81% en veinte años, y los datos ya están más cercanos a la igualdad; en Aragón la evolución es más escasa y se sigue sin llegar todavía al 40% de representación de mujeres en las concejalías. De hecho, en el año 2019, ninguna de las tres provincias de Aragón alcanzaba la igualdad efectiva en las concejalías (28,8% en Teruel; 35,7% en Huesca; y 37,7% en Zaragoza), y por consiguiente la comunidad tampoco lo conseguía (33,91%) (Instituto Aragonés de Estadística, 2021).

Gráfico 6: Porcentaje de concejalas en España y Aragón.

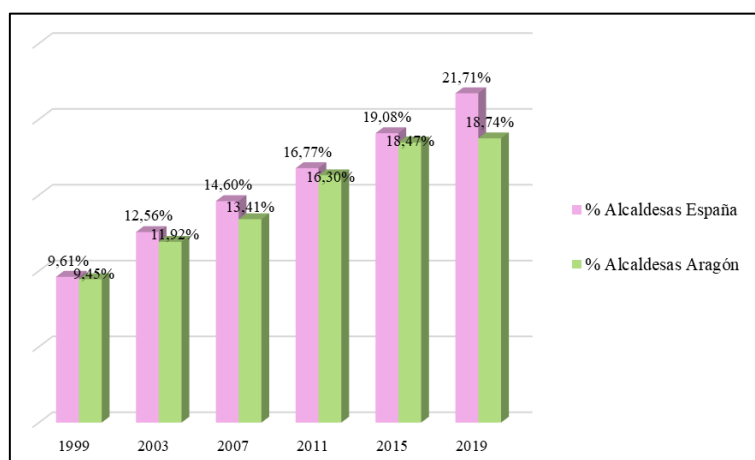


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Igualdad (2019).

Siguiendo con la representación municipal de las mujeres en España y Aragón, los datos siguen sin ser esperanzadores. En el *Gráfico 7*, podemos visualizar que en 2019, tan sólo el 21,71% de las alcaldías de toda España estaban ocupadas por mujeres, es decir, de 8.088 alcaldías, tan sólo 1.756 estaban ocupadas por políticas femeninas. A pesar de que estos datos indican que las mujeres no llegan a la quinta parte del total, la cifra se ha incrementado en los últimos 20 años (de 9,61% en el año 1999 a 21,71% en el año 2019). De la misma forma, vemos que la evolución de las mujeres alcaldesas en Aragón también ha sido creciente pasando de 9,45% a 18,74%. A pesar de ello, los datos siguen sin ser positivos puesto que en Aragón las mujeres alcaldesas siguen sin representar un cuarto del total. De hecho, en el último año, ninguna de sus provincias alcanzó el 25% de presentación (Huesca tuvo un 20,2%, Teruel un 19,8% y Zaragoza un 19,9%) (Instituto Aragonés de Estadística, 2021).

Al igual que hemos comentado anteriormente que Luisa Fernanda Rudi fue la primera y única mujer en liderar el Gobierno de Aragón, también fue la primera y única mujer en liderar la alcaldía de Zaragoza. Lo hizo en la legislatura de 1995 al 2000.

Gráfico 7: Porcentaje de alcaldesas en España y Aragón.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Igualdad (2019).

El incremento de la participación de las mujeres en puestos de liderazgo político que hemos podido constatar en los gráficos anteriores, se ha visto propiciado por la aprobación y aplicación de diferentes normativas y mecanismos que avanzan en la consecución de la paridad en la atmósfera política y así, facilitar el camino a las líderes políticas femeninas. En el siguiente apartado, se detallarán algunos de los mecanismos más destacados en el contexto español.

3.2. Normativas y mecanismos para conseguir la paridad en política.

La mayoría de los Estados se han comprometido a través de declaraciones nacionales e internacionales a promover el acceso de las mujeres a cargos políticos, esto ha hecho que las mujeres tengan una mayor presencia en los parlamentos, pero no han conseguido eliminar todos los obstáculos del camino (Delgado, 2010). En España, los derechos políticos de las mujeres siempre han ido por detrás de los masculinos. De hecho, hoy en día, aún no ha habido en nuestro país una presidenta del gobierno, pero en 2007 se llevó a cabo una acción que tuvo un gran impacto y repercusión. Ésta fue la aprobación de la Ley para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (LOI) el 22 de marzo de 2007.

Con esta Ley se pretendía mejorar el acceso de la mujer al empleo, facilitar la conciliación de la vida laboral y personal y/o apostar por la prevención y protección frente al acoso (Sánchez, 2010). Con esta ley se modifican algunas normas vigentes con el objetivo de conseguir la igualdad de oportunidades como por ejemplo el artículo 44 bis de la Ley Orgánica de Régimen Electoral General (LOREG) aprobada el 19 de junio de 1985. Así pues, se impone por primera vez la participación equilibrada en las listas electorales y para ello se limita a un 40% la presencia de candidatos de un mismo sexo en una lista política (Pérez-Ugena, 2020; Vinuesa, et al., 2011).

Por otra parte, cada vez es más común que los partidos adopten regulaciones internas para garantizar la inclusión de las mujeres en sus listas electorales y entre quienes desempeñan cargos de responsabilidad (Valiente, et al., 2003). Una de las medidas más comunes es la política de cuotas y suele adoptar dos modalidades, bien en forma de escaños reservados para las mujeres; o bien en cuotas voluntarias que determinan los propios partidos políticos (Delgado, 2010).

No obstante, existen otras regulaciones que exigen unas mayores restricciones al confeccionar las listas electorales. Es el caso de las listas cremallera, una medida que implica alternar sucesivamente candidatas de un sexo y el contrario. Según los resultados electorales, se puede aplicar de dos formas: si el número de escaños obtenidos por un partido es par, la mitad de ellos serán hombres y la otra mitad serán mujeres; en cambio, si el número de escaños es impar el género que encabeza la lista resulta beneficiado en un escaño frente al otro género (Ramírez & López, 2015).

Las dos medidas explicadas anteriormente buscan conseguir una igualdad en las listas electorales, en cambio, surgen preocupaciones de algunos grupos feministas que

consideran que también pueden suponer un obstáculo para las mujeres y un beneficio para los hombres. En el caso de las cuotas, pueden generar un techo de cristal para las propias mujeres puesto que los partidos se pueden limitar a cumplir con el número de mujeres exigido o incluir a mujeres de las élites que sean más manipulables e influenciables. Y en el caso de las listas cremallera, basta con iniciar todas las listas con el mismo sexo para que así, ese sexo elegido, siempre tenga mayor representación (Ramírez & López, 2015).

Como existen diversas críticas a estas regulaciones, algunos autores plantean otros mecanismos legales para incrementar la presencia de la mujer en los cargos políticos, como subvencionar a aquellos escaños conseguidos por mujeres o incrementar el tiempo gratuito de espacio publicitario en medios de comunicación públicos para aquellos partidos que presenten una paridad en sus listas electorales. No obstante, lo más interesante sería que no se tuvieran que aplicar ninguno de estos mecanismos, y que fueran los propios partidos los que decidan libremente la composición de sus listas evitando siempre cualquier tipo de discriminación (Pérez-Ugena, 2020).

4. Metodología.

Como se ha comentado anteriormente, el objetivo de este estudio es analizar la situación del liderazgo político femenino en España y Aragón y determinar, desde una perspectiva de género, qué barreras u obstáculos influyen tanto en el acceso como en el desempeño del puesto de liderazgo. Una vez realizada la revisión bibliográfica del fenómeno en cuestión, se ha utilizado una encuesta para recopilar y analizar los pensamientos, opiniones y/o actitudes de las líderes políticas en Aragón con el propósito de comprobar si los estudios citados anteriormente corresponden con la situación actual.

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener datos de modo rápido y eficaz. Según Casas, Repullo & Donado (2003), la encuesta se puede definir como una técnica de investigación mediante la cual se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de población, de la que se pretende explicar una serie de características, opiniones u actitudes. La encuesta diseñada (*ver Anexo I.I.*) presenta un carácter cuantitativo-cualitativo ya que pretende definir con mayor precisión la opinión, actitud o comportamiento de un grupo de personas sobre un tema dado; incluyendo, a su vez, ciertas preguntas abiertas en las cuáles las encuestadas pueden expresar libremente sus pensamientos. En la planificación de esta investigación utilizando la técnica de encuesta se han seguido las siguientes etapas:

- **Identificación del problema.** El primer paso ha sido definir el objeto de interés de la investigación, los objetivos generales y específicos (*sección 1*), y realizar una revisión de las aportaciones teóricas que existen sobre el tema (*sección 2 y 3*).
- **Determinación del diseño de investigación.** Se ha optado por utilizar una encuesta con el objetivo de obtener datos sobre las opiniones y/o actitudes de una muestra de población específica, las líderes políticas femeninas en Aragón.
- **Definición de los bloques de la encuesta.** La definición de los bloques o aspectos objeto de estudio, permite desarrollar las preguntas adecuadas para el cuestionario (Casas, Repullo & Donado, 2003). La encuesta se divide en tres bloques en relación con los puntos clave de la revisión bibliográfica; y un bloque adicional destinado a definir el perfil de las encuestadas. Dichos bloques son: barreras en el acceso a cargos políticos; liderazgo político femenino y estereotipos de género; igualdad en la política y soluciones de futuro; y perfil.

- **Selección de la muestra.** Su elección obedece a un procedimiento de muestreo dirigido (centrado en un grupo específico de población) sustentado en los siguientes criterios: a) líderes políticas femeninas en la Comunidad Autónoma de Aragón (concejalas, alcaldesas, diputadas provinciales o autonómicas); b) que ocupen un cargo político en la actualidad; c) que pertenezcan a cualquier partido político, sin discriminación o exclusión alguna. Además, para establecer la muestra se obtuvo la información de directorios de páginas web de la administración pública autonómica y municipal. Finalmente, la encuesta ha sido respondida por 40 políticas, la mayoría entre 45 y 60 años (*Anexo I.II.*): una consejera del Gobierno de Aragón; 3 alcaldesas; una vicealcaldesa; una teniente de alcalde; una diputada provincial; y 33 concejalas (*Anexo I.III.*).
- **Diseño del cuestionario.** El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario. El objetivo que se persigue con él es traducir variables teóricas en preguntas concretas capaces de suscitar respuestas válidas y susceptibles de ser cuantificadas (Casas, Repullo & Donado, 2003). En este caso, se decidió que el cuestionario fuera ‘online’ a través de la aplicación ‘*Google Forms*’, la cual permite una mayor interactividad y facilidad de acceso y obtención de los resultados. En su elaboración, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: el tipo y redacción de las preguntas y el orden y extensión del cuestionario.
 - Tipos de preguntas: en el cuestionario (*Anexo I.I.*) se pueden encontrar distintos tipos de preguntas según la contestación que admitan del encuestado y su función. La mayoría de las preguntas son cerradas (9), es decir, aquellas en las que el encuestado debe elegir entre dos opciones (sí o no). Tienen como ventaja su fácil respuesta y codificación. También se ha optado por la inclusión de preguntas de elección múltiple (5) con y sin un ítem abierto (otros/as...); y preguntas de estimación o escalas subjetivas (5) en las que se ofrecen como alternativas respuestas graduadas en intensidad (del 1 al 5). Por último, al final del cuestionario se han incluido dos preguntas abiertas en las que se da la opción al encuestado para que pueda expresarse libremente (Casas, Repullo & Donado, 2003).
 - Redacción de las preguntas: se ha tratado de que las preguntas sean claras, sencillas y cortas, de modo que puedan ser fácilmente entendidas por todas las encuestadas y que requieran menos tiempo y menos atención lectora.

- Orden y extensión del cuestionario: también es necesario considerar el orden de las preguntas y su extensión. Como se ha mencionado anteriormente, las preguntas han sido agrupadas en tres bloques y uno adicional con las preguntas de identificación (edad, ocupación...). El objetivo de estas decisiones es evitar el desconcierto de las entrevistadas con los cambios de tema a lo largo del cuestionario. Respecto a la extensión, hay 21 preguntas y el tiempo para su contestación está estimado en 3-4 minutos con el propósito de obtener el mayor número de respuestas.
- **Organización del trabajo de campo**. Una vez diseñado y probado el cuestionario, se comenzó con el trabajo de campo. El cuestionario fue enviado por correo electrónico a 118 líderes políticas femeninas de la Comunidad Autónoma de Aragón. Dicho correo electrónico incluía la identificación del organismo (Universidad de Zaragoza), tutoras y autora que lleva a cabo la investigación; una breve descripción del estudio; la declaración de máxima confidencialidad con la información que se transmite; las instrucciones para la adecuada cumplimentación; y el enlace web al cuestionario. El correo electrónico a las encuestadas con el cuestionario accesible se envía el día 28 de marzo de 2021 y se cierra el 17 de abril de 2021, registrando un total de 40 respuestas.
- **Obtención y tratamiento de los datos**. Una vez cumplimentado, la propia aplicación web ‘*Google Forms*’ registra las respuestas y las comunica a la encuestadora. Se ha decidido utilizar este sistema de recogida de la información porque se evita el sesgo que puede producir la presencia física del entrevistador/a; porque permite acceder a todo tipo de personas; y por la facilidad de responder con independencia del espacio y/o tiempo (Casas, Repullo & Donado, 2003). De todas las respuestas se fue realizando un proceso de revisión y extracción de aquella información relevante para analizarla posteriormente.
- **Análisis de los datos e interpretación de los resultados**. Como se mostrará en la siguiente sección, destinada exclusivamente a este aspecto metodológico, se ha elegido utilizar un análisis descriptivo con la ayuda de gráficos en el que se utiliza y contrasta la información previa del fenómeno a estudiar (*sección 2 y 3*) con la opinión de las encuestadas para analizar y evaluar si lo aportado por las líderes políticas aragonesas corrobora lo anteriormente demostrado por numerosos estudios o aporta nuevas perspectivas al tema objeto de estudio.

5. Análisis de resultados.

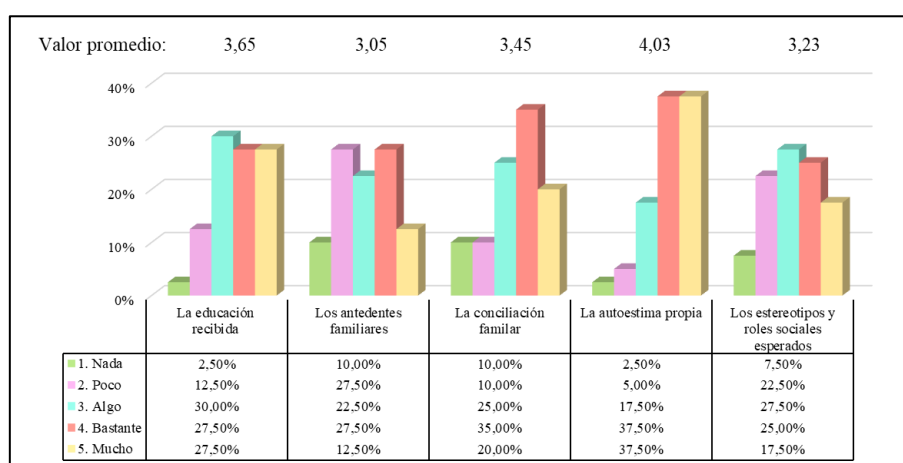
Con el objetivo de que el análisis de los resultados de la encuesta sea más sencillo y se puedan obtener unas mejores conclusiones, se ha dividido este apartado en cinco partes: factores de influencia en la decisión de iniciar una carrera política; barreras y obstáculos en el acceso al cargo político; barreras y obstáculos en el desempeño del cargo político; estilos de liderazgo político; y el camino hacia la completa igualdad. Además, el análisis contará con el apoyo de gráficos que facilitarán la visión de los resultados.

5.1. Factores de influencia en la decisión de iniciar una carrera política.

Como en cualquier otra profesión, hay una serie de factores que influyen en la motivación para emprender una carrera profesional. El objetivo de esta primera parte es descubrir cuáles son los factores que han influenciado o podrían influenciar a las mujeres políticas y tratar de establecer conexiones con los datos o estudios al respecto.

La primera pregunta de la encuesta plantea parte de dichos factores, como son: la educación recibida, los antecedentes familiares, la conciliación familiar, la autoestima propia, y los estereotipos y roles sociales esperados. Así pues, se les pide que indiquen en qué medida (del 1 al 5) consideran ellas que influyen estos factores. Para poder visualizar las respuestas más claramente, se puede analizar el *Gráfico 8*.

Gráfico 8: Factores de influencia al iniciar una carrera política (Pregunta 1)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

En primer lugar, para las encuestadas la educación recibida sí es un factor influyente a la hora de emprender una carrera política, puesto que un 55% de ellas consideran que influye bastante o mucho. De la misma forma, podemos observar cómo un 72,50% de ellas tienen estudios universitarios o equivalentes (*ver Anexo II.I*), por lo

que, este dato nos induce a creer que apostar por la educación de las mujeres puede ser un factor determinante para que alcancen puestos de liderazgo.

En segundo lugar, se puede destacar cómo los antecedentes familiares tienden hacia una influencia media para la gran mayoría de las encuestadas. Sin embargo, un estudio realizado por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) en el año 2009, revelaba que el 47,1% del total de los parlamentarios/as españoles/as entre 2009 y 2011 tenían o habían tenido algún familiar cercano que se había dedicado a la política. Consecuentemente, los antecedentes familiares podrían ser un factor determinante, a pesar de la falta de influencia que tiene este aspecto en los resultados de la encuesta.

El tercer factor es la conciliación familiar. Un 55% de las encuestadas considera que este factor influye bastante o mucho en la elección de realizar una carrera política. Este factor es considerado por diversos autores como una de las principales barreras a las que tienen que hacer frente las mujeres emprendedoras ya que la sociedad suele imponer a todas ellas un rol familiar que deben de compatibilizar con su vida laboral (Uriarte & Ruiz, 1999). Esta doble vida impuesta hará que, en muchas ocasiones, las mujeres tengan que priorizar las tareas del cuidado por encima de la profesión, reduciendo las posibilidades de alcanzar un puesto de liderazgo.

En cuanto a la autoestima, diversos autores como Jiménez & Romero (2018) nos indican que se verá influida por numerosos factores como el mayor nivel de exigencia que ellas tienen o las diferentes discriminaciones que sufren cuando quieren acceder a un puesto de liderazgo. Los resultados de la encuesta apoyan dicha aportación ya que un 75% de ellas consideran que la autoestima propia influye bastante o mucho en la determinación de comenzar una carrera política.

Finalmente, los estereotipos o roles sociales esperados son considerados por las políticas aragonesas como un factor algo influyente sin llegar a ser determinante, prevaleciendo la influencia media. Como ya se ha analizado a lo largo del marco teórico, hay multitud de estereotipos asociados a las mujeres líderes. Sin embargo, los estereotipos se abordarán con mayor profundidad en los siguientes puntos del análisis destinados a las barreras tanto en el acceso como en el desempeño del puesto de liderazgo político.

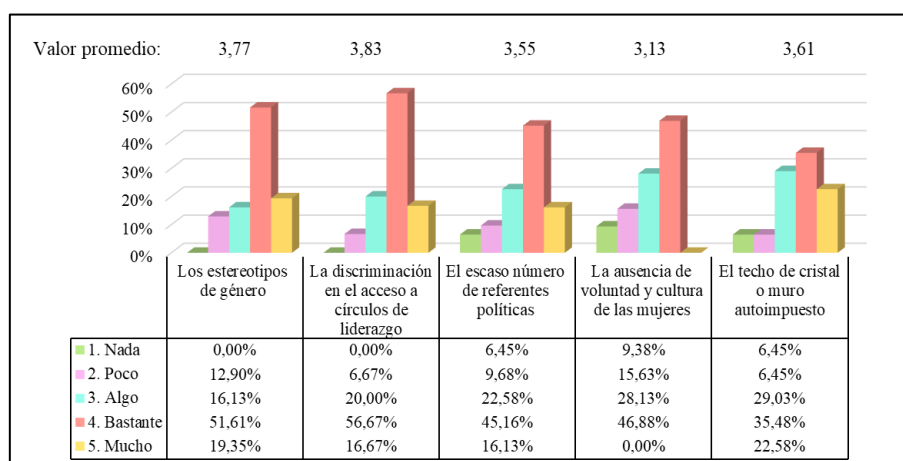
5.2. Barreras y obstáculos en el acceso al cargo político.

Sabemos que para muchos autores/as existe una marcada desigualdad entre hombres y mujeres a la hora de acceder a puestos de alta responsabilidad, y algunos de

ellos consideran que esta desigualdad surge, en cierta parte, por los estereotipos existentes en la sociedad, además de las numerosas barreras y obstáculos que tienen que atravesar por el simple hecho de ser mujeres (Valiente, et al., 2003; Alkorta & Mata, 2007; Jiménez & Romero, 2018). Dicha hipótesis queda demostrada en la tercera pregunta de esta encuesta (*ver Anexo II.II.*), al obtener que un 79,49% de las políticas piensan que existe desigualdad de género a la hora de acceder a puestos de liderazgo político.

Además, para todas las encuestadas que están de acuerdo en que existe dicha desigualdad de género, se les ha propuesto, en la cuarta pregunta, una serie de barreras que, según diversos estudios, pueden acentuar esta desigualdad con el objetivo de comprobar cuáles han sido los más influyentes en sus carreras políticas (*ver Gráfico 9*).

Gráfico 9: Posibles barreras causantes de la desigualdad en el acceso (Pregunta 4)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

En primer lugar, cabe destacar, como aspecto más relevante, que prácticamente todas las barreras presentadas son consideradas por las encuestadas como factores determinantes de la desigualdad entre hombres y mujeres en el acceso a puestos de liderazgo político. De hecho, al observar los valores promedios de las respuestas, podemos ver como todas las barreras que se han planteado superan el valor 3 sobre 5 de nivel de influencia.

La primera barrera a comentar son los estereotipos de género, que son considerados por un 51,61% de las mujeres como un factor bastante determinante en la desigualdad en el acceso. Como ya sabemos, son numerosos los autores que han preguntado a la población general sobre la visión que tienen sobre las líderes políticas. Así pues, asociar a las mujeres con rasgos no propios de un líder como la sumisión o la

debilidad; considerar que los hombres inspiran mayor confianza a la hora de gobernar; o incluso opinar que no están bien preparadas para ejercer el liderazgo, pueden suponer un freno en muchas mujeres cuando se plantean acceder a la vida política (D'Adamo, et al., 2014; Uriarte, 1997; Delgado & Jerez, 2008).

Por otro lado, la discriminación en el acceso a los círculos de liderazgo también es considerado por un 56,67% de las encuestadas como un factor desigualitario. Esta respuesta se puede explicar desde la consideración de que la exclusión de las mujeres de la vida pública hasta hace poco ha dificultado el acceso de éstas a cargos públicos e incluso a partidos políticos (Novo, Cobo, & Gayoso, 2011); o desde la dificultad que ellas tienen para acceder a puestos de responsabilidad en los propios partidos políticos a pesar de tener una fuerte presencia en sus bases (Jiménez & Romero, 2018).

Además, el escaso número de referentes políticas también es considerado por un 61,29% de ellas como una barrera en el acceso. Si observamos los datos de la *Sección 2*, podemos visualizar cómo las mujeres tienen una fuerte presencia en las consejerías y concejalías de España y Aragón. Sin embargo, al observar el número de mujeres presidentas de Comunidades Autónomas y el número de alcaldesas a nivel nacional, vemos que los resultados son mucho menores. De esta forma, podemos vincular la falta de presencia de figuras políticas con un gran peso en la sociedad española con la escasez de referentes políticas a la que aluden las encuestadas, hecho que puede suponer una barrera en sus motivaciones de acceder a dichos puestos de importancia en la sociedad.

En relación con dicha motivación, un 46,88% de las encuestadas consideran que la ausencia de voluntad y cultura de las mujeres puede acentuar bastante la desigualdad en el acceso a los cargos políticos. Esta opinión se puede explicar a través de los tres factores anteriores: los estereotipos que consideran que la mujer no está preparada para ejercer el liderazgo; la dificultad que tienen al acceder a círculos de liderazgo; y la falta de referentes en las instituciones. Todas estas barreras invisibles, que conforman el conocido como techo de cristal o muro autoimpuesto, tienden a provocar que las mujeres se estanquen y no avancen hacia puestos de liderazgo y, por tanto, aumentan la desigualdad de género a la hora de acceder a puestos políticos relevantes. Hecho que podemos afirmar con la opinión de las encuestadas ya que un 58,06% consideran que el techo de cristal es una barrera que influye bastante o mucho en la desigualdad que existe al acceder a puestos de liderazgo político.

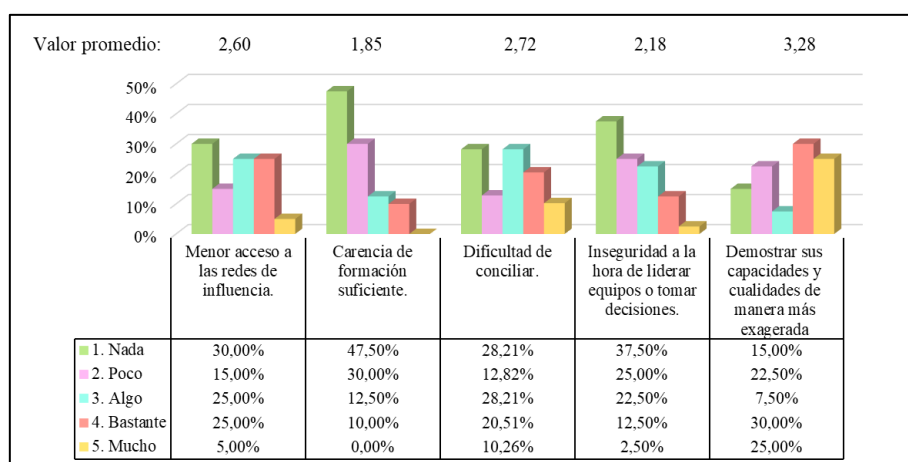
Por último, otra barrera no menos importante es el nivel de estudios. En la pregunta número dos (*ver Anexo II.III.*), un 82,50% de las encuestadas considera que el nivel de estudios influye más en las mujeres que en los hombres para acceder a altos cargos políticos. Autores como Alkorta & Mata (2007) o Ruiloba (2013), apoyan dicha opinión al considerar que las mujeres tienen que demostrar más y como consecuencia, la sociedad les exigirá tener más méritos educativos y/o profesionales que los hombres.

Como se ha podido comprobar en este apartado, las mujeres, por el simple hecho de serlo, tienen que hacer frente a numerosas barreras a la hora de acceder a cargos de liderazgo político. Sin embargo, como veremos a continuación, una vez que consiguen acceder a dichos puestos, estas barreras no desaparecen, e incluso, se ven incrementadas.

5.3. Barreras y obstáculos en el desempeño del cargo político.

A lo largo de este apartado, se analizarán las numerosas barreras a las que han tenido que hacer frente las líderes políticas encuestadas una vez que han accedido a los puestos deseados. Comenzaremos con la sexta pregunta (*ver Gráfico 10*), la cual plantea una serie de dificultades para que las encuestadas indiquen en qué medida les han afectado en el desempeño de su carrera política.

Gráfico 10: Obstáculos en la carrera política de las encuestadas (Pregunta 6)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

La primera de las dificultades trata sobre el menor acceso a las redes de influencia. Se puede observar como para un 30% de las políticas el acceso a estas redes no ha sido un obstáculo, es decir, han podido acceder sin ningún problema a diferentes organizaciones con influencia en la política como sindicatos, grupos de interés, movimientos sociales y organizaciones culturales. De la misma manera, en la pregunta

número dieciséis (*ver Anexo II.IV*), las encuestadas destacan que los compromisos comunitarios y la pertenencia a grupos sociales o asociaciones ha influido bastante o mucho (85% y 64% respectivamente) en su carrera política. Uriarte & Ruiz (1999), estudiaron cómo la presencia de las mujeres en estas organizaciones tenía un gran peso, por lo que, el acceso a las redes de influencia no se puede considerar una barrera a la hora de desempeñar el cargo, e incluso, la pertenencia a éstas es considerado como un aspecto positivo para las encuestadas.

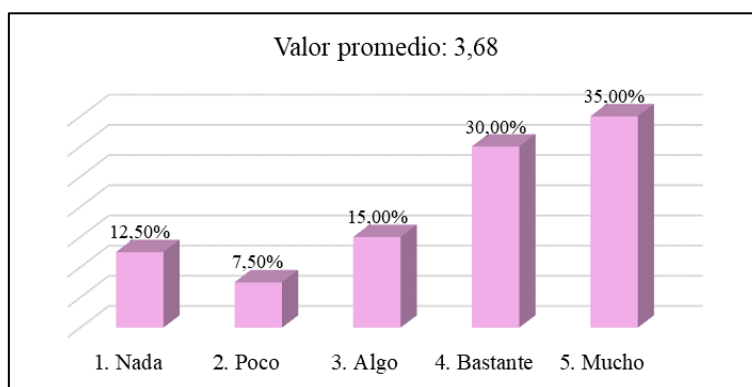
Para analizar las tres siguientes dificultades planteadas en la pregunta seis, me gustaría que tuviéramos en cuenta la pregunta número uno de esta encuesta (*ver sección 5.1.*). En esa pregunta hemos obtenido que más de un 50% de las mujeres encuestadas consideran que la educación recibida, la conciliación familiar y la autoestima propia son factores que pueden influir en las mujeres a la hora de iniciar una carrera política en España. Sin embargo, cuando en la pregunta número seis (*ver Gráfico 10*), se les plantean estos factores como obstáculos en el desempeño de su carrera política, más de un 40% consideran que ni la falta de formación, ni la dificultad de conciliar, ni la inseguridad a la hora de liderar equipos o tomar decisiones han sido un obstáculo para ellas a lo largo de su carrera política.

Con estas respuestas, podemos concluir que a pesar de considerar estos aspectos (educación, conciliación familiar y autoestima) como factores clave de influencia en las líderes políticas, la mayor parte de ellas tienen una amplia formación que les ha facilitado el acceso al puesto político que ocupan; han podido conciliar, sin que supusiera un problema, su vida familiar con su vida laboral; y además, se han visto preparadas para tomar decisiones importantes dejando a un lado los prejuicios de la sociedad sobre la capacidad de liderazgo de las mujeres.

En cuanto a la última dificultad planteada, el tener que demostrar más por el simple hecho de ser mujeres, los resultados de la encuesta van en concordancia con la opinión de diversos autores. Como se ha comentado anteriormente, a las mujeres se les tiende a exigir más méritos, más sacrificios personales y tienen que demostrar más que los hombres (Alkorta & Mata, 2007; Ruiloba, 2013). De acuerdo con estos autores, podemos observar en el *Gráfico 10*, cómo un 55% de las mujeres encuestadas consideran que han tenido que demostrar sus capacidades y cualidades de manera más exagerada y que por tanto, esto ha sido un obstáculo para ellas.

Estos resultados están estrechamente relacionados con la pregunta once, en la que las encuestadas tienen que decir el nivel de acuerdo o desacuerdo que están con la siguiente afirmación: “Las mujeres tienen que esforzarse mucho más que los hombres a la hora de obtener el reconocimiento del propio partido político que representa o de otros”. Se puede observar, en el *Gráfico 11*, cómo un 65% de las encuestadas están bastante o muy de acuerdo con esta afirmación por lo que su opinión refuerza la idea de que las políticas que consiguen el puesto deseado se enfrentan a barreras relacionadas con la falta de reconocimiento por parte del propio partido, del resto de políticos/as y/o de la sociedad (Alkorta & Mata, 2007; Jiménez & Romero, 2018).

Gráfico 11: Falta de reconocimiento por parte del partido o de otros (Pregunta 11)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

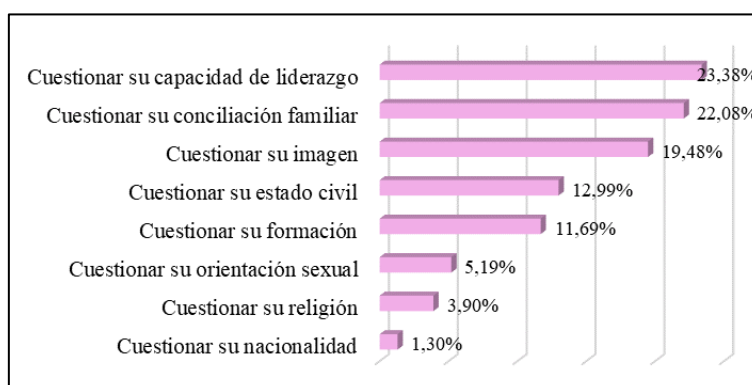
Otra de las barreras a las que se enfrentan las mujeres líderes en general es la brecha salarial de género, entendida como la diferencia salarial entre hombres y mujeres. En el año 2019, según datos de la Agencia Tributaria (2019), la brecha salarial en España era del 22%. Después de saber estos datos, contrasta notoriamente con la opinión de las encuestadas, puesto que en la pregunta número cinco, un 80% de ellas dice no haber presenciado en su propia persona o en la de otros/as la existencia de una brecha salarial en política (*ver Anexo II.V*). En cierta parte, esto se puede deber a que al observar los datos de la retribución bruta anual de los consejeros y consejeras del Gobierno de Aragón, vemos que el importe que reciben todos ellos es el mismo (Gobierno de Aragón, 2019). Es posible, que la reducida brecha salarial en el sector que estamos analizando sea debida a la ejemplaridad que se pretende demostrar con la sociedad puesto que, en otros sectores, hombres y mujeres que ocupan el mismo cargo no siempre reciben el mismo salario.

Por otra parte, se va a analizar el posible exceso de trabajo o responsabilidad en un cargo como barrera por el hecho de ser mujer. En la décima pregunta (*ver anexo II.VI*),

prácticamente la mitad de las encuestadas (47,50%) opina que no han soportado en sus cargos, alguna sobrecarga de trabajo o responsabilidad por ser mujeres, por lo que este aspecto no es una barrera determinante al no haber obtenido respuestas concluyentes.

Otra de las barreras que han afectado tradicionalmente al liderazgo político femenino son los estereotipos de la sociedad en cuestión de género. La novena pregunta plantea a las encuestadas una serie de estereotipos con el objetivo de que indiquen si alguna vez se han tenido que enfrentar a alguno de ellos (cuestionar su nacionalidad, formación, religión, imagen, estado civil, orientación sexual, capacidad de liderazgo o conciliación familiar). Podemos observar, en el *Gráfico 11*, cómo, para las políticas aragonesas, el estereotipo más cuestionado ha sido la capacidad de liderazgo de éstas (23,38%), seguido muy cerca por la conciliación familiar (22,08%). Al igual que anteriormente las políticas nos han dicho que suponía un obstáculo para ellas el tener que demostrar de manera más exagerada sus capacidades y cualidades, muchas de ellas también se han enfrentado a que la sociedad les cuestione su capacidad de liderazgo.

Gráfico 12: Estereotipos de género (Pregunta 9)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Otro estereotipo al que se han tenido que enfrentar ha sido que ellas sean cuestionadas por su imagen (19,48%). El cuidado de la imagen pública suele ser considerado como uno de los factores claves a la hora de diferenciar el liderazgo femenino del masculino. Dicha cuestión se confirma con la opinión de las encuestadas, ya que en la pregunta número ocho un 82,50% de ellas consideran que el cuidado de la imagen pública si es una característica distintiva del liderazgo femenino con respecto del masculino (*ver Anexo II.VII.*). Además, sabemos, que para muchas mujeres líderes, el especial cuidado de la imagen pública supone un obstáculo que deben atravesar ya que, en numerosas ocasiones, están obligadas a manifestar sus opiniones o ideas de forma más

clara que los hombres; son juzgadas por su aspecto físico; e incluso quedan apartadas de los medios de comunicación dejándolas en un segundo plano (Vinuesa, et al., 2011; D'Adamo, et al., 2014). Lo más posible es que la actitud de juzgar a las líderes por su imagen pública se deba exclusivamente al hecho de que son mujeres que alcanzan puestos de liderazgo y que, como nos confirman las encuestadas, esto se convierte en una característica distintiva del liderazgo femenino y al mismo tiempo, una barrera para ellas.

Por otra parte, sorprende, que un 12,99% de las encuestadas sean cuestionadas por su estado civil, pero esto puede ir en relación también con la conciliación familiar. Como nos han comentado, el papel familiar que las mujeres han tenido asignado durante muchos años de la historia ha sido un obstáculo para ellas en las posibilidades de acceso a posiciones de liderazgo. Finalmente, destacar también que aunque en menor medida que las anteriores, algunas encuestadas también han sido cuestionadas por su orientación sexual (5,19%), su religión (3,90%) o su nacionalidad (1,30%). Estos estereotipos están marcados en la sociedad ya que definen cómo deben ser las mujeres líderes, y en el caso de que se desvíen de lo socialmente establecido, la sociedad decide cuestionarlas, infravalorarlas, e incluso, discriminarlas. Todos estos estereotipos definen una imagen del liderazgo político femenino lleno de barreras y obstáculos que dificultan el correcto y efectivo desempeño de puestos de liderazgo tan relevantes en la sociedad actual.

5.4. Estilos de liderazgo político.

A lo largo del marco teórico, una de las principales dificultades a las que nos hemos enfrentado ha sido la definición de un estilo de liderazgo político propio y distintivo de las mujeres respecto a los hombres. Como se ha podido demostrar anteriormente, las mujeres líderes políticas han tenido y tienen que lidiar con numerosas barreras y obstáculos tanto en el acceso como en el desempeño del cargo político. Dichas opiniones y experiencias de las políticas aragonesas encuestadas unidas a los distintos estudios resaltados en el marco teórico nos pueden ayudar a definir el estilo de liderazgo político femenino.

Analizando la pregunta número siete de la encuesta, obtenemos que un 92,50% de las encuestadas, consideran que el liderazgo femenino es diferente al masculino (*ver Anexo II.VIII.*). Como ya sabemos, son numerosos los autores que consideran que el género influye en la manera de ejercer el liderazgo y es que, cuando han estudiado a mujeres en posiciones de poder, se han dado cuenta que ellas tienden hacia unos estilos

más democráticos y participativos, así como unas actitudes más emocionales, inclusivas y cooperativas (Eagly & Johnson, 1990; Valiente, et al., 2003; Cuadrado, 2004).

Es posible, que la existencia de un liderazgo femenino diferente al masculino que plantean los autores y que cada vez es más estudiada por los investigadores, quede confirmada al realizar esta encuesta, puesto que una gran mayoría de las mujeres encuestadas que se encuentran actualmente en la esfera política consideran que sí es diferente un liderazgo de otro y, por tanto, el género sí influye a la hora de liderar.

5.5. Camino hacia la completa igualdad.

Este último apartado del análisis está dedicado a descubrir si desde el punto de vista de las mujeres políticas actuales se ha conseguido una igualdad en la política, y qué tipo de medidas se podrían implementar para alcanzarla en un futuro.

En la pregunta número doce, se pide a las encuestadas que nos den su opinión acerca de si debería haber una igualdad en el número de representantes masculinos y femeninos, puesto que, tras las elecciones generales del 10 de noviembre de 2019, el porcentaje de mujeres electas en el Congreso de los Diputados fue del 44% (Ministerio de Igualdad, 2020). Si observamos el *Anexo II.IX*, podemos ver cómo una amplia mayoría (70%) consideran que sí debería haber una igualdad en el número de representantes. Sin embargo, sorprende cómo aún existe un 30% de las encuestadas que no consideran que deba haber una igualdad. La igualdad en la representación de las mujeres en las más importantes esferas políticas va a servir como referente para toda la población y para todas las actividades económicas, haciendo que la presencia de la mujer cada vez coja más peso en la sociedad.

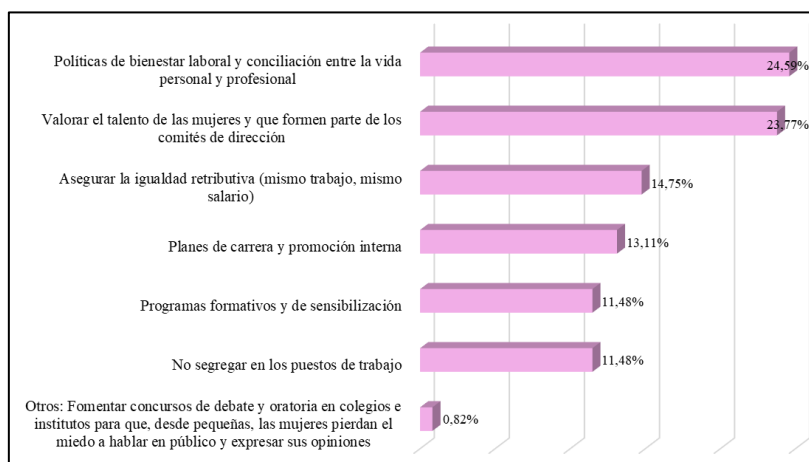
La aprobación de la LOI en 2007 supuso la modificación del artículo 44 bis de la LOREG con el objetivo de imponer una participación equilibrada en las listas electorales. Fue un gran avance puesto que a partir de ese momento las mujeres iban a tener una representación similar a la de los hombres en las listas electorales que presentan los partidos. Aunque desde una perspectiva externa nos pueda parecer una medida efectiva para conseguir la igualdad, hemos considerado importante conocer la opinión de las propias políticas sobre esta medida. De esta forma, podemos observar en la pregunta número trece (*Anexo II.X*) cómo para la gran mayoría de las encuestadas (84,62%), esta medida sí ha resultado efectiva para promocionar la igualdad. Por lo que, podemos

concluir que esta ley ha supuesto un gran avance en la representación de la mujer en la política y una mejora en el camino hacia la igualdad.

Además, un 82,05% de ellas consideran que España sí va por el buen camino para conseguir una completa paridad (*ver pregunta 14 en Anexo II.XI.*). Con ello podemos concluir que las diferentes medidas están dando resultados y que además, la evolución de la sociedad en este aspecto ayuda a que las mujeres también evolucionen en sus respectivos puestos de liderazgo.

Finalmente, con la pregunta número quince, se pretende conocer diversas medidas que las mujeres políticas actuales implementarían dentro de los partidos políticos para atraer y retener el talento femenino. Para ello, se han planteado diversas medidas que ya se utilizan en algunos partidos y algunos países, y además, se ha permitido que ellas nos den cualquier sugerencia que puedan aportar. En el *Gráfico 13*, se pueden observar las medidas más repetidas por las mujeres encuestadas.

Gráfico 13: Medidas para atraer y retener el talento femenino en los partidos políticos (Pregunta 15)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Se pueden dividir dichas medidas en tres líneas de acción. En primer lugar, la mayoría de las encuestadas opinan que se deben establecer medidas para fomentar la igualdad en el desempeño del cargo de liderazgo político. Por ejemplo, políticas de bienestar laboral y conciliación familiar (24,59%), de reconocimiento de las mujeres en estos cargos (23,77%) y de igualdad salarial (14,75%). Por otra parte, hay un número de encuestadas que creen que se deberían de implementar políticas que faciliten el acceso a los cargos políticos como planes de carrera y formación interna (13,11%), y la no

segregación en los puestos de trabajo (11,48%). Por último, existe una pequeña parte de las encuestadas que está a favor de la necesidad de desarrollar programas formativos y de sensibilización (11,48%). A estos programas se añade la medida propuesta por una de las líderes políticas aragonesas, la cual destaca que fomentar el uso de debates en la educación en los que puedan participar mujeres, puede contribuir a que cada vez más ellas encuentren la profesión de líder política como una ambición para su futuro. Como veremos a continuación en el apartado de conclusiones, éstas y nuevas medidas políticas y sociales pueden ayudar a recorrer el camino hacia una completa igualdad de género tanto en la política como en la sociedad.

6. Conclusiones y propuestas de mejora.

A partir de los estudios citados en el marco teórico y el análisis de la experiencia política de las mujeres encuestadas, se pueden establecer diversas conclusiones estrechamente conectadas con los objetivos establecidos al inicio de este trabajo.

En primer lugar, a través de una revisión bibliográfica se ha tratado de definir y contextualizar el concepto de liderazgo político femenino como centro y punto de referencia de este trabajo. No ha sido fácil definir dicho concepto puesto que no existe una definición compartida por varios expertos/as, debido, en cierta parte, a que el estudio del liderazgo político siempre se ha realizado desde una perspectiva masculina. Aun así, en este trabajo se han incluido las aportaciones de diversos autores/as, los/as cuales han contribuido a poder afirmar que tanto por la presencia de actitudes y características distintivas como por las numerosas barreras y obstáculos que tienen que atravesar por el simple hecho de ser mujeres, el estilo de liderazgo femenino es distinto al masculino.

Una vez definido el concepto clave de este trabajo, se ha demostrado que la evolución de la mujer en cargos políticos y puestos de liderazgo en España y Aragón ha sido creciente, teniendo cada vez mayor representación en las cámaras más importantes como el Senado (39,90%) y el Congreso de los Diputados (45,14%). No obstante, aún falta mucho por avanzar para que las mujeres puedan tener la misma representación que los hombres en las presidencias autonómicas y las alcaldías. El hecho de que actualmente tan sólo haya cuatro presidentas autonómicas de las diecinueve autonomías existentes o el dato de que de 8.088 alcaldías tan sólo 1.756 están ocupadas por mujeres políticas, nos demuestra que aún queda mucho por avanzar para conseguir la completa igualdad.

A continuación, a través de la recogida de los datos de la encuesta a las líderes políticas aragonesas y su posterior análisis, se han observado barreras y obstáculos comunes entre las mujeres encuestadas tanto en el acceso como en el desempeño del puesto de liderazgo político. En primer lugar, se han analizado los factores que influyen en la idea de emprender una carrera política por parte de las mujeres. Los factores más influyentes son la educación recibida, la conciliación familiar y la autoestima propia de las mujeres para liderar partidos políticos o instituciones en la actualidad.

Además, el segundo foco de interés ha sido las barreras a la hora de acceder al puesto de liderazgo político. Cabe destacar que el 79,49% de las políticas encuestadas consideran que existe una marcada desigualdad de género a la hora de acceder a puestos

políticos de responsabilidad. Dentro de dicha desigualdad, las barreras u obstáculos más influyentes y determinantes para las encuestadas son los estereotipos de género, la discriminación en el acceso a círculos de liderazgo, el escaso número de referentes políticas femeninas y el hecho de tener que demostrar más capacidades por ser mujeres. Todas estas barreras conforman el conocido como techo de cristal o muro autoimpuesto, tan determinante en la motivación de las mujeres para acceder a los distintos puestos de liderazgo político relevantes.

Una vez que acceden a los puestos deseados, se ha demostrado a lo largo de este trabajo que las líderes políticas se enfrentan también a numerosas barreras y obstáculos al desempeñar el cargo político en cuestión. Las mujeres encuestadas destacan como barreras más influyentes en sus carreras políticas, la falta de reconocimiento, el hecho de tener que demostrar sus cualidades y capacidades de una manera más exigente y los estereotipos de género establecidos por la sociedad. Los estereotipos más destacados han sido el cuestionamiento de su capacidad de liderazgo, la conciliación familiar y el cuidado de la imagen pública. Todo esto afecta de una forma importante en la autoestima de las mujeres haciendo que su carrera política se convierta en un camino lleno de obstáculos que deben de superar para llegar al cargo político y desempeñarlo efectivamente.

Todas estas barreras demostradas a lo largo del análisis de la encuesta han servido para definir con mayor exactitud las características distintivas del estilo de liderazgo político femenino y reflexionar acerca de las medidas a tomar para lograr una completa igualdad. Es necesario resaltar que el 92% de las encuestadas consideran que el liderazgo femenino es diferente al masculino; el 70% creen en la igualdad entre el número de representantes masculinos y femeninos; y un 82,05% opinan que España va en buen camino para conseguir una completa paridad.

De hecho, sabemos que el incremento de las mujeres en la esfera política se ha visto incentivado por la aprobación de diferentes normativas como la Ley de Igualdad, o la adopción de medidas por parte de los partidos políticos como la política de cuotas o las listas cremallera. Pero, sigue sin ser suficiente. Necesitamos entre todos/as aportar soluciones y propuestas de mejora que logren una igualdad efectiva en la esfera política y que ésta a su vez sirva para lograr una igualdad efectiva en todos los ámbitos de la sociedad.

Como se ha podido ver en el análisis de la encuesta, las líderes políticas aragonesas han podido valorar y/o aportar diferentes medidas a tomar para lograr la completa igualdad de género en la política. A continuación, voy a tratar de exponer algunas propuestas de mejora que, desde mi opinión, podrían ayudar a convertir la esfera política en ese modelo de igualdad a seguir desde otras esferas como la económica o la familiar.

La primera mejora y, a la vez, la más accesible, es mantener y ampliar las leyes y regulaciones internas de los partidos con el objetivo de conseguir una igualdad numérica de género entre los representantes políticos. Es sumamente necesario ya que van a ser referentes para futuras generaciones y un modelo para la sociedad de que las decisiones importantes pueden ser igualmente tomadas tanto por hombres como por mujeres.

Además, para poder tener una igualdad numérica, es importante que dispongamos de suficientes mujeres que tengan la ambición de desarrollar sus políticas en puestos de liderazgo. Para ello, es necesario que progresivamente se vayan incorporando en las diferentes etapas educativas contenidos relacionados con la igualdad de género tanto en el ámbito social, para erradicar los estereotipos implantados en la sociedad; en el ámbito familiar, para concienciar de que las tareas del cuidado de hijos/as y las tareas domésticas no son exclusivas de un determinado género; en el ámbito educativo, aprendiendo que a lo largo de la historia ha habido también relevantes figuras culturales y científicas que han contribuido a los grandes desarrollos de la historia; y en el ámbito laboral, eliminando las etiquetas impuestas a determinados trabajos relacionados con uno y otro género.

Por último, una vez que las mujeres han accedido a las bases de los partidos políticos, necesitan que dichas organizaciones reconozcan su labor dentro del partido y apuesten por colocar en los primeros puestos de las listas electorales a los mejores proyectos políticos sin importar el género al que pertenezcan, edad u otras características que no deben influir en el reconocimiento de un/a buen/a líder político/a.

Para concluir este trabajo, me gustaría recoger y compartir las palabras de una de las líderes políticas encuestadas: *“El género no debe nunca suponer ni un hándicap ni una ventaja, se nos debe valorar por nuestros conocimientos no por nuestro género. Tenemos que creer en lo que valemos, luchar contra los estereotipos y apostar por nuestras ideas para conseguir una completa igualdad”*.

Bibliografía

- Agencia Tributaria. (2019). *Mercado de Trabajo y Pensiones en las Fuentes Tributarias*. Madrid: Gobierno de España. Recuperado el 16 de Mayo de 2021, de https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/datosabiertos/catalogo/hacienda/Mercado_de_Trabajo_y_Pensiones_en_las_Fuentes_Tributarias.shtml
- Alkorta, E., & Mata, J. M. (2007). El liderazgo político de las mujeres en España. *VIII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración. Política para un mundo en cambio*. Valencia: Asociación Española de Ciencia Política.
- Blondel, J. (1987). *Political Leadership: Towards a General Analysis*. Londres: Sage.
- Cáceres, M. P., Hinojo, M. A., & Sachicola, A. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. *European Scientific Journal*, 296-313.
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, C. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Atención Primaria*, 527-538.
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2009). *Élites políticas en España*. Madrid: CIS. Recuperado el 14 de Mayo de 2021, de http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/2820_2839/2827/Es2827.pdf
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 270-275.
- Cuadrado, I. (2007). Estereotipos de género. En J. F. Morales, E. Gaviria, M. Moya & I. Cuadrado (coords.), *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.
- D'Adamo, O., García, V., Ferrari, G., & Slavinsky, G. (2014). Mujeres candidatas: percepción pública del liderazgo femenino. *Revista de Psicología Social*, 91-104.
- Delgado, 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. *Revista de Estudios Políticos*, 143-174.
- Delgado, I., & Jerez, M. (2008). Mujer y política en España: un análisis comparado de la presencia femenina en las asambleas legislativas (1977-2008). *Revista española de ciencia política*, 41-78.

- Eagly, A., & Carli, L. (2011). Mujeres y liderazgo. En M. L. Lupano & A. Castro. *Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño*. Montevideo: Ciencias Psicológicas.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Género y estilo de liderazgo: Un meta-análisis. *Psychological Bulletin*, 233-256.
- García, V. (2015). Estereotipos de género, comunicación política y liderazgo femenino: ¿Para qué sirve la táctica de reencuadre? *Más poder local*, 6-9.
- García-Mercadal, F., & García-Loygorri, M. (2005). *La presencia de la mujer en la vida política y parlamentaria española*. Almería: Instituto de Estudios Almerienses.
- Genovese, M. (1993). *Women as National Leaders*. California: SAGE.
- Gobierno de Aragón. (2019). *Transparencia política X Legislatura (2019-2023)*. Zaragoza: Aragón Gobierno Abierto. Recuperado el 15 de Mayo de 2021, de <https://transparencia.aragon.es/content/transparencia-pol%C3%ADtica-x-legislatura>
- Gobierno de Aragón. (2021). *Histórico legislaturas*. Recuperado el 10 de Mayo de 2021, de http://servicios.aragon.es/organigrama_publico/PublicoServlet
- Gutiérrez, A. (2008). *Políticas. Mujeres protagonistas de un poder político diferenciado*. Barcelona: El Cobre.
- Instituto Aragonés de Estadística. (2021). *Datos básicos de las Mujeres. Aragón*. Zaragoza: Gobierno de Aragón. Recuperado el 2 de Mayo de 2021, de https://www.aragon.es/documents/20127/3363036/Datos_Basicos_Mujer_2021.pdf/980a96ca-6c3a-a153-3c80-ba289d92b50c?t=1615185798861
- Jiménez, G., & Romero, I. (2018). El liderazgo político con perspectiva de género. *VII Congreso Universitario Internacional Investigación y Género*, (págs. 404-419). Sevilla.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo de 2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *BOE*, núm. 71, de 23 de marzo de 2007.
- Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio de 1985, del Régimen Electoral General. *BOE*, núm. 147, de 20 de junio de 1985.

- Lupano, M. L., & Castro, A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. *Ciencias Psicológicas*, 139-150.
- Ministerio de Igualdad. (2019). *Alcaldías y Concejalías según Comunidad Autónoma*. Madrid: Gobierno de España. Recuperado el 9 de Mayo de 2021, de <https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/AdmonLocal.htm>
- Ministerio de Igualdad. (2020a). *Mujeres en el Congreso y en el Senado según partido político*. Madrid: Gobierno de España. Recuperado el 9 de Mayo de 2021, de <https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderLegislativo.htm>
- Ministerio de Igualdad. (2020b). *Mujeres en el Gobierno*. Madrid: Gobierno de España. Recuperado el 9 de Mayo de 2021, de <https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderEjecutivo.htm>
- Ministerio de Igualdad. (2020c). *Mujeres en los gobiernos autonómicos*. Madrid: Gobierno de España. Recuperado el 9 de Mayo de 2021, de <https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderEjecutivo.htm>
- Morales, J. F., & Cuadrado, I. (2011). Perspectivas psicológicas sobre la implicación de la mujer en política. *Psicología Política*, 29-44.
- Novo, A., Cobo, M., & Gayoso, L. A. (2011). La participación en política de la mujer: un estudio de caso. *Revista de Sociología y Política*, 187-203.
- Nye, J. (2010). *Leadership e Potere: Hard, Soft, Smart Power*. Bari: Laterza.
- Parlamento Europeo. (2019). *Las mujeres en el Parlamento Europeo*. Recuperado el 9 de Mayo de 2021, de <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20190226STO28804/las-mujeres-en-el-parlamento-europeo-infografia>
- Pérez-Ugena, M. (2020). Participación política e igualdad. Paridad en listas electorales en España. *Revista de Derecho, Empresa y Sociedad*, 163-196.
- Ramírez, V., & López, A. (2015). Mejora de la paridad de género en el Congreso de los Diputados. *Revista Española de Sociología*, 95-116.

- Rodríguez, R., Jiménez, R., & Rebollo, Á. (2016). Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género. Voces y experiencias. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, 329-350.
- Román, P., & Ferri, J. (2013). El liderazgo político femenino: la dificultad de una explicación. *Estudios de las Mujeres*, 86-109.
- Ruiloba, J. M. (2013). Liderazgo político y género en el siglo XXI. *Entramado*, 142-155.
- Sánchez, G. (2008). El papel de las mujeres en la política española: el caso del PSOE. *Revista Estudios Feministas*, 433-462.
- Sánchez, G. (2010). La estrategia del PP y PSOE para incorporar a las mujeres en la política nacional (1979-2008). *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 101-120.
- Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics*, 55-63.
- Unión Interparlamentaria. (2020). *Mujeres en la política: 2020*. Nueva York: ONU Mujeres. Recuperado el 1 de Mayo de 2021, de <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/women-in-politics-map-2020-es.pdf?la=es&vs=828>
- Uriarte, E. (1997). Las mujeres en las élites políticas. en E. Uriarte, & A. Elizondo (coord.), *Mujeres en política*. Barcelona: Ariel.
- Uriarte, E., & Ruiz, C. (1999). Mujeres y hombres en las élites políticas españolas: ¿Diferencias o similitudes? *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 207-232.
- Valiente, C., Ramiro, L., & Morales, L. (2003). Mujeres en el parlamento: un análisis de las desigualdades en el congreso de los diputados. *Revista de estudios políticos*, 179-208.
- Vinuesa, M. L., Abejón, P., & Sánchez, M. L. (2011). Mujeres y política: un binomio con baja representación. *Ámbitos*, 127-145.

Anexos

Anexo I. Metodología.

Anexo I.I. Encuesta a las líderes políticas aragonesas.

Bloque 1: Barreras en el acceso a cargos políticos.					
1. ¿Cómo cree usted que los siguientes factores influyen en la elección de las mujeres de emprender una carrera política en España? (<i>Siendo 1 = "Nada" y 5 = "Mucho"</i>)	La educación recibida				
	1	2	3	4	5
	Los antecedentes familiares				
	1	2	3	4	5
	La conciliación familiar				
	1	2	3	4	5
	La autoestima propia				
	1	2	3	4	5
2. ¿Considera que el nivel de estudios influye más en las mujeres que en los hombres para acceder a altos cargos políticos?	Estereotipos y roles sociales esperados				
	1	2	3	4	5
3. ¿Piensa que existe desigualdad de género a la hora de acceder a puestos de liderazgo político?	Sí				
	No				
4. Si su respuesta anterior ha sido afirmativa, indique en qué medida considera que las siguientes opciones pueden ser las causantes de la desigualdad . (<i>Siendo 1 = "Nada" y 5 = "Mucho"</i>)	Sí				
	No				
	Los estereotipos de género que perpetúan la desigualdad asignando roles y expectativas según el sexo				
	1	2	3	4	5
	La discriminación en el acceso a los círculos de liderazgo (la ausencia de mujeres en redes de apoyo y círculos de influencia)				
	1	2	3	4	5
	El escaso número de referentes políticas en las etapas de formación				
	1	2	3	4	5
La ausencia de voluntad y cultura de las mujeres que fomente la igualdad de oportunidades					
1	2	3	4	5	
El techo de cristal o muro autoimpuesto, aquellas dudas sobre la propia capacidad que actúan como barrera interna					

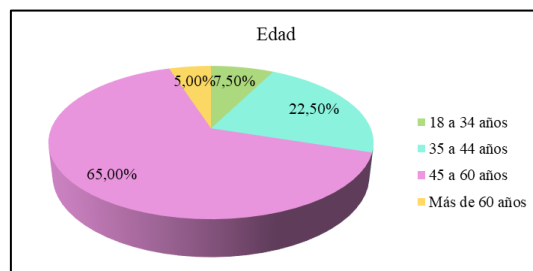
	1	2	3	4	5
5. ¿Ha presenciado en su propia persona o en otros/as la existencia de una brecha salarial entre representantes políticos masculinos y femeninos?					Sí
					No
6. Indique en qué medida las siguientes cuestiones han sido un obstáculo en su carrera política . (Siendo 1 = "Nada" y 5 = "Mucho")	Menor acceso a las redes de influencia.				
	1	2	3	4	5
	Carencia de formación suficiente.				
	1	2	3	4	5
	Dificultad de conciliar.				
	1	2	3	4	5
	Inseguridad a la hora de liderar equipos o tomar decisiones.				
	1	2	3	4	5
Tener que demostrar sus capacidades y cualidades de manera más exagerada que los hombres.					
1	2	3	4	5	
Bloque 2: Liderazgo político femenino y estereotipos de género.					
7. ¿Considera que el liderazgo femenino es diferente al masculino?					Sí
					No
8. ¿Cree usted que el especial cuidado de la imagen pública (cuidado del aspecto físico, conducta y formas de comunicación y expresión) es una característica distintiva del liderazgo femenino con respecto del masculino?					Sí
					No
9. ¿Alguna vez ha tenido que hacer frente a alguno de estos estereotipos por ser política?	Cuestionar su nacionalidad.				
	Cuestionar su formación.				
	Cuestionar su religión.				
	Cuestionar su imagen.				
	Cuestionar su estado civil.				
	Cuestionar su orientación sexual.				
	Cuestionar su capacidad de liderazgo.				
	Cuestionar su conciliación familiar.				
Otra...					
10. ¿Considera que en su cargo, por el hecho de ser mujer, soporta alguna sobrecarga de trabajo o responsabilidad ?					Sí
					No
11. ¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación? (Siendo 1 = "Nada" y 5 = "Mucho")	Las mujeres tienen que esforzarse mucho más que los hombres a la hora de obtener el reconocimiento del propio partido político que representa o de otros.				

	1	2	3	4	5
Bloque 3: Igualdad en la política y soluciones de futuro.					
12. Tras las elecciones generales del 10 de noviembre de 2019, en el Congreso de los Diputados, el porcentaje de mujeres electas fue del 44%. ¿Cree que debe haber una igualdad en el número de representantes masculinos y femeninos?	Sí				
	No				
13. ¿Considera que han resultado efectivas, en términos de promoción de la igualdad, las disposiciones del artículo 44 bis de la Ley de Igualdad que establece que las candidaturas tengan una composición equilibrada de hombres y mujeres?	Sí				
	No				
14. ¿Piensa que España va por el buen camino para conseguir una completa paridad ?	Sí				
	No				
15. ¿Cuál de las siguientes medidas considera que podrían implementar los partidos políticos para atraer y retener el talento femenino ?	Planes de carrera y promoción interna.				
	No segregar en los puestos de trabajo.				
	Programas formativos y de sensibilización				
	Valorar el talento de las mujeres y que formen parte de los comités de dirección.				
	Asegurar la igualdad retributiva (mismo trabajo, mismo salario)				
	Políticas de bienestar laboral y conciliación entre la vida personal y profesional				
	Otra...				
Bloque adicional: Perfil					
16. ¿En qué medida sus experiencias anteriores influyeron en su carrera política? (Siendo 1 = "Nada" y 5 = "Mucho")	Su educación.				
	1	2	3	4	5
	Sus relaciones personales.				
	1	2	3	4	5
	Su empleo anterior.				
	1	2	3	4	5
	Sus compromisos comunitarios.				
	1	2	3	4	5
Pertenencia a grupos o asociaciones.					

	1	2	3	4	5
17. Cargo político que ocupa actualmente.	Concejala				
	Alcaldesa				
	Diputada provincial				
	Diputada autonómica				
	Otra...				
18. ¿Cuál es su nivel de estudios ?	Enseñanza secundaria o equivalentes.				
	Enseñanza profesional superior.				
	Estudios universitarios o equivalentes.				
19. Edad.	18 a 34 años.				
	35 a 44 años				
	45 a 60 años.				
	Más de 60 años.				
20. Si desea dejarme algún comentario sobre su experiencia política o algún consejo para futuras líderes políticas, estaré encantada de poder contar con sus opiniones.					Respuesta libre
21. Por último, si desea conocer los resultados de esta encuesta, puede facilitarnos sus datos y una vez finalizada la investigación les haremos llegar un resumen de los resultados obtenidos.					Respuesta libre

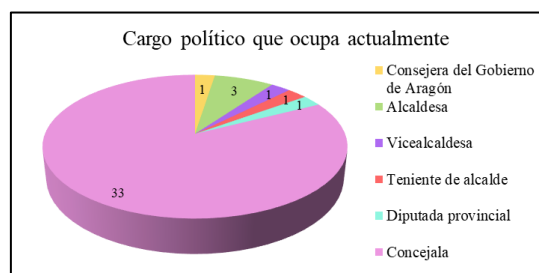
Fuente: Elaboración propia

Anexo I.II. Edad de las encuestadas (Pregunta 17)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

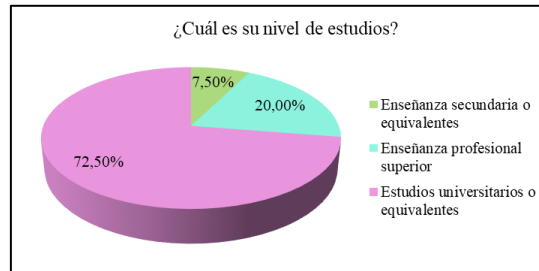
Anexo I.III. Cargo político de las encuestadas (Pregunta 19)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

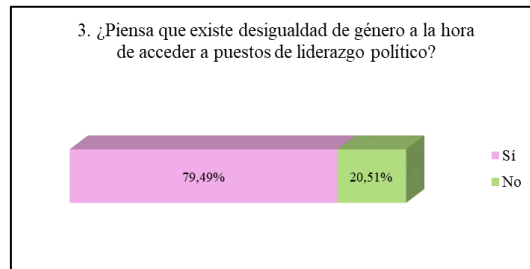
Anexo II. Gráficos para el análisis de la información de la encuesta.

Anexo II.I. Nivel de estudios de las mujeres encuestadas (Pregunta 18)



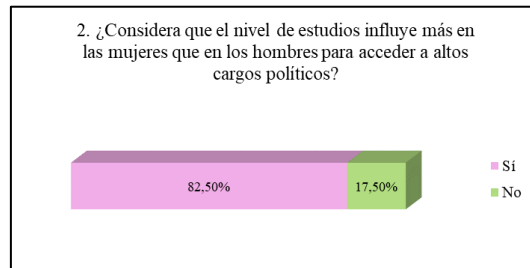
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Anexo II.II. Desigualdad de género en el acceso a puestos de liderazgo (Pregunta 3)



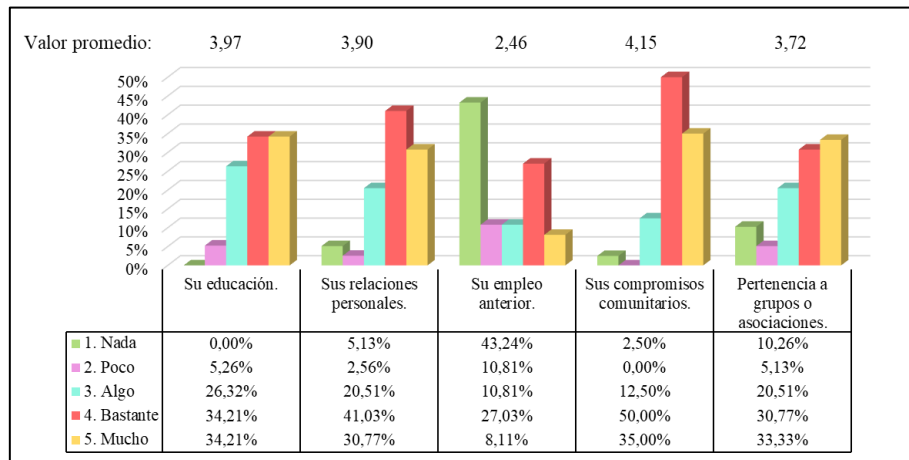
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Anexo II.III. Influencia del nivel de estudios en el acceso a altos cargos (Pregunta 2)



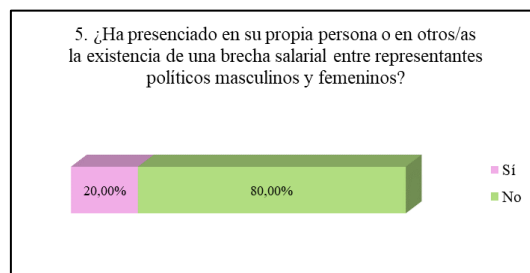
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Anexo II.IV. Influencia de las experiencias anteriores en su carrera política (Pregunta 16)



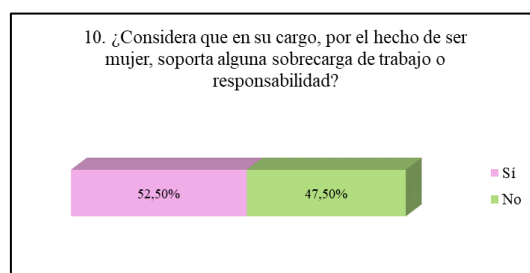
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

Anexo II.V. Brecha salarial de género (Pregunta 5)



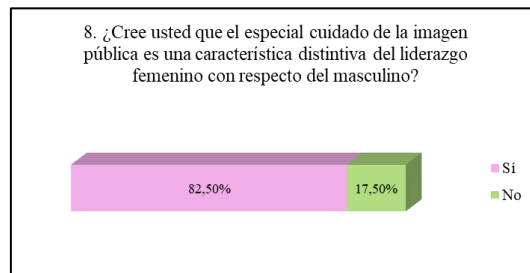
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Anexo II.VI. Sobrecarga de trabajo o responsabilidad en el cargo (Pregunta 10)



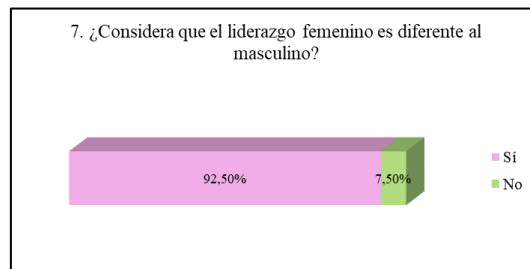
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Anexo II.VII. Cuidado de la imagen pública (Pregunta 8)



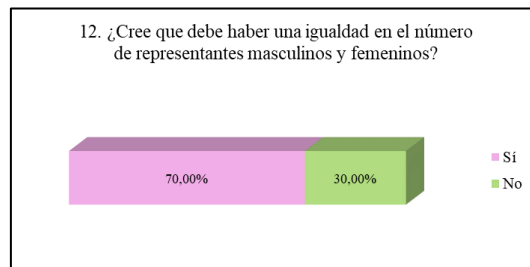
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Anexo II.VIII. Estilo de liderazgo político femenino respecto del masculino (Pregunta 7)



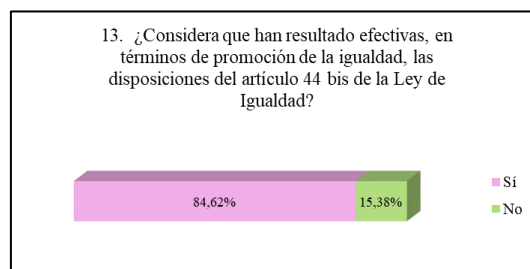
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Anexo II.IX. Igualdad en número de representantes (Pregunta 12)



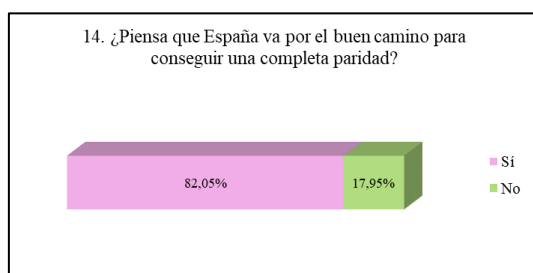
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Anexo II.X. Efectividad de la Ley de Igualdad (Pregunta 13)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

Anexo II.XI. España hacia una completa paridad (Pregunta 14)



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta