



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **LIDERAZGO FEMENINO EN TIEMPOS DE CRISIS. ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LA CRISIS DE COVID-19**

Autora: Patricia Lopes Bautista

Directora: Dánae Cortés Campanario

## **RESUMEN**

Las mujeres llevan décadas accediendo a puestos de poder y liderazgo, sin embargo, el llegar hasta esos puestos y mantenerlos sigue siendo una tarea complicada. Este trabajo aprovecha la oportunidad que ha brindado el Covid-19 para, mediante el uso de diversos estudios que comparan los resultados obtenidos por mujeres y hombres a nivel político en cuanto a la gestión de la crisis, analizar las características de estas mujeres líderes y establecer su importancia y excelencia a la hora de manejar situaciones de crisis. Los resultados se basan en una combinación de los estudios mencionados y la extensa literatura centrada en el liderazgo, y establecen que las principales diferencias pueden deberse principalmente a la aversión al riesgo y al exceso de confianza.

**Palabras clave:** liderazgo femenino, crisis, Covid-19, aversión al riesgo, exceso de confianza, mujeres y poder.

## **ABSTRACT**

Although women accessed power and leadership positions for decades now, reaching and maintaining them remains difficult. This paper takes the opportunity provided by Covid-19 to analyse the characteristics of women leaders and establish their importance and excellence in crisis management, using a number of studies that compare the crisis management performance of women and men at the political level. The results, based on a combination of the aforementioned studies and the extensive literature focusing on leadership, establish that the main differences may be mainly due to risk aversion and overconfidence.

**Key words:** women's leadership, crisis, Covid-19, risk-aversion, overconfidence, women and power

# ÍNDICE

<b>1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO .....</b>	<b>5</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.3. METODOLOGÍA .....	6
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
3.1. LA FIGURA DEL LÍDER.....	10
3.2. EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO DEL LIDERAZGO .....	11
3.3. LIDERAZGO FEMENINO VS. LIDERAZGO MASCULINO .....	12
3.4. UN MODELO DE LIDERAZGO ACTUAL .....	15
<b>4. ESTUDIO COVID-19.....</b>	<b>19</b>
4.1. PRIMERA OLA .....	19
4.1.1. <i>Resultados</i> .....	21
4.2. SEGUNDA OLA .....	23
4.2.1. <i>Resultados</i> .....	24
<b>5. ANÁLISIS .....</b>	<b>28</b>
5.1. DEL TECHO AL ACANTILADO DE CRISTAL.....	28
5.2. THINK CRISIS – THINK FEMALE.....	29
5.2.1. <i>Aversión al riesgo</i> .....	30
5.2.2. <i>Exceso de confianza</i> .....	33
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>36</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>40</b>
7.1. ANEXO I .....	40
7.2. ANEXO II.....	40
7.3. ANEXO III .....	41
7.4. ANEXO IV .....	42
7.5. ANEXO V.....	43
7.6. ANEXO VI.....	43
7.7. ANEXO VII.....	44
7.8. ANEXO VIII.....	44
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>45</b>

## ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

### Tablas:

Tabla 1. Resultados obtenidos a partir del primer grupo de variables (Garikipati & Kambhampati, 2020). .....	21
Tabla 2. Resultados obtenidos de las variables ampliadas (Garikipati & Kambhampati, 2020). .....	22
Tabla 3. Resultados obtenidos de la comparación de la rapidez con la que se impusieron confinamientos (Garikipati y Kambhampati, 2020) .....	22
Tabla 4. Resultados obtenidos de la comparación del momento en el que se impusieron confinamientos (Garikipati y Kambhampati, 2020) .....	23

### Ilustraciones:

Ilustración 1. Modelo gráfico del análisis del vecino más cercano (Goddard, 2016) ....	20
Ilustración 2. Ratio de mortalidad vs. ratio de incidencia, evolución de los países europeos durante la pandemia. Elaboración propia a partir de los datos del anexo V .....	25
Ilustración 3. Evolución de la mortalidad según el grupo (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021) .....	26
Ilustración 4. Evolución de la incidencia acumulada según el grupo (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021) .....	26

# 1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

## 1.1. Justificación

Durante siglos las mujeres han carecido de acceso al poder, y las que llegaban a él eran muy pocas y lo hacían a través de unas circunstancias muy particulares. Si bien es cierto que, en las últimas décadas el número de mujeres en posiciones de poder ha ido aumentando progresivamente, las que han logrado alcanzar estas posiciones se han visto obligadas a luchar tanto para llegar a ellas como para mantenerse y hacerse un hueco en un mundo diseñado para y dominado por los hombres y lo masculino. A esta situación se la ha conocido como “el techo de cristal” o “el laberinto del liderazgo” (Eagly & Carli, 2007).

Con el aumento de las mujeres en posiciones de poder y liderazgo en todos los aspectos organizativos, la figura de la mujer ha ido tomando cada vez más importancia en términos de análisis. Existe una literatura científica muy extensa sobre los problemas de las mujeres para acceder al poder y a posiciones de liderazgo. Además, numerosos estudios se han centrado en las diferencias entre las mujeres y los hombres cuando estos se encuentran en tales posiciones. La conclusión a la que se ha llegado mediante estos estudios es que, de manera generalizada, mujeres y hombres difieren en cuanto a características y estilos de liderazgo.

Por lo tanto, lo que se pretende analizar en este Trabajo de Fin de Grado es; en primer lugar, la problemática existente a la hora de que las mujeres accedan al poder y las dificultades que siguen existiendo en la actualidad. En segundo lugar, en base a las características generales que diferencian a hombres y a mujeres, averiguar si estos rasgos característicos suponen una diferencia, positiva o negativa a la hora de lidiar con las crisis, en este caso, la crisis elegida, tanto por su carácter actual como por su importancia, es la crisis de Covid-19 centrada en el contexto político.

## 1.2. Objetivos

Las diversas preguntas a las que se busca dar respuesta en este trabajo y que serán la guía de este son;

- ¿Por qué históricamente las mujeres no han estado reconocidas como líderes?

- ¿A qué se debe la situación problemática entre las mujeres y el poder?
- ¿Cuáles serían las características del liderazgo femenino y del masculino?
- ¿Qué factores provocan que el liderazgo femenino tenga un impacto diferente a aquel ejercido por hombres?
- ¿Cómo se miden estas características y como se trasladan a la realidad?
- ¿Determinadas características son mejores para determinadas situaciones? Por ende, ¿son las características asociadas al liderazgo femenino mejores a la hora de lidiar con las crisis?
- ¿Qué efecto tiene el liderazgo femenino en el contexto de una crisis?
- ¿Cómo puede evolucionar el liderazgo (en general) a partir de estos efectos?

### **1.3. Metodología**

Para cumplir con los objetivos de este trabajo se llevará a cabo una búsqueda de información relacionada con los temas previamente mencionados; el poder, el liderazgo, los tipos de liderazgo, las diferencias entre hombres y mujeres y el impacto de estas y el liderazgo femenino y masculino. A partir de aquí se llevará a cabo un análisis cualitativo de la literatura recogida mediante el cual se busca dar respuesta a los objetivos y preguntas planteadas.

A continuación, se aplicarán las ideas obtenidas al caso particular de la gestión de Covid-19. Para ello se cuenta con dos estudios; el primero de ellos realizado sobre la primera ola de la pandemia, por lo tanto, hasta junio de 2020, y el desarrollo de esta en países de todo el mundo, el segundo estudio publicado a principios de 2021, que analiza datos recogidos hasta diciembre de 2020. Este segundo estudio, a diferencia del primero, se centra en países europeos.

Cabe destacar que, al no haber finalizado esta situación, el trabajo queda pendiente de las nuevas situaciones que se vayan dando. Sin embargo, todo parece indicar que los países seguirán una tendencia parecida a la que han seguido el primer año de la pandemia, lo que permitirá extrapolar los resultados y conclusiones obtenidas en este Trabajo de Fin de Grado.

El uso de estudios sociológicos permitirá conocer como se miden las características previamente identificadas en el análisis de la literatura y sobre todo como se trasladan a la realidad.

## 2. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es entendido como una relación asimétrica en la cual una persona ejerce una influencia sobre uno o más individuos. Esta persona actúa como guía hacia un determinado objetivo que se entiende como positivo, orientado hacia un bien común o empresa colectiva (Underdald, 1994). De esta manera, el liderazgo parte desde una posición de poder de la persona líder sobre los individuos de los que es guía y, por tanto, adquiere un cariz de responsabilidad del líder sobre sus acciones.

Para entender el revuelo, el problema y sobre todo la novedad que supone el concepto de liderazgo femenino es necesario acudir a la fuente, a la base sobre la que se levanta el liderazgo, que es como he mencionado el concepto de poder, más concretamente para este caso, el concepto de mujeres y poder.

En primer lugar, el poder puede ser definido de numerosas maneras, los sabios e intelectuales, desde el pasado hasta las épocas más recientes, han entendido el poder como una forma de dominación de uno o varios individuos sobre alguien o sobre algo (IV Congreso de pensamiento interdisciplinar: Fugas, Éxodos y Rupturas, 2020). La manera en la que se construye esta relación de poder y la relación en sí entre aquél que tiene el poder y el que se somete a él es lo que más adelante, conforma la realidad.

La relación entre las mujeres y el poder ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Hasta hace poco, la mujer ha estado alejada del poder en casi todos los niveles; político, económico, empresarial e intelectual (entendiendo como intelectual el ámbito de la cultura y la educación) entre otros. Por suerte, desde hace varias décadas, las mujeres han tenido la oportunidad de ir accediendo poco a poco a posiciones de poder. Sin embargo, ¿qué significa ser una mujer en una posición de poder?

Es necesario establecer que el poder no es neutro, la manera en como se practica y las reglas que dominan los marcos en los que se ejerce son androcéntricos, los hombres han configurado las estancias de poder y lo ejercen a su manera de acuerdo con sus necesidades, deseos, capacidades y objetivos. Por lo que cuando las mujeres entraban en este ámbito de encontraban con dos opciones; o aceptaban la estructura tal y como estaba construida o se veían rechazadas e ignoradas (Subirats, 2020).



¿Por qué las mujeres se veían rechazadas? Las mujeres que entraban a posiciones de poder y no poseían o adoptaban de manera inmediata una manera de ejercer el poder típicamente masculina se encontraban con que no se las hacía partícipes del proceso de decisión o de dirección del ámbito en el que estaban. Esto se debía a que aquellos acostumbrados a relaciones de poder basadas en el autoritarismo típicamente masculino no consideraban seriamente la posibilidad de un modelo distinto, basado en las características típicamente femeninas. Simone de Beauvoir estudió esta cuestión, llegando a la conclusión de que el “sujeto humano” se había constituido únicamente con el sujeto masculino como modelo y que, de esta manera, se había establecido un binarismo que identificaba lo masculino como positivo y lo femenino como negativo (Cano Abadía, 2021, págs. 32-33). El resultado de esta situación era que las mujeres han tenido la necesidad de masculinizarse para ser escuchadas, es decir, mimetizarse con el sistema y las características de ese poder masculino (Subirats, 2020).

De esta manera, se ha configurado un modelo cultural y mental de persona poderosa que es masculino y, por tanto, hasta hace muy poco no teníamos ningún ejemplo representativo de mujer poderosa que no adoptara una apariencia masculina (Beard, 2017). El principal problema de esto viene dado porque, si las mujeres que acceden al poder tienen la necesidad de convertirse en algo distinto a lo que eran en un principio, si tienen la necesidad de masculinizarse, nada va a cambiar. Si nada cambia, las mujeres seguirán siendo percibidas como ajenas al poder y, es más, cuando hablamos del acceso de las mujeres al poder esa idea sigue implícita, pues se usan expresiones como; “romper el techo de cristal” o “darles un empujón” (Beard, 2017), por lo que se refuerza la idea de que a aquellas mujeres que acceden al poder se les está haciendo un favor o que están rompiendo una barrera y apropiándose de algo que no se les reconoce como propio.

También es necesario considerar que al adaptarse al modelo de poder existente dejan de percibirse los fallos en él, y por lo tanto la mujer pierde esa visión o perspectiva que la diferencia de los hombres y hace su aportación tan necesaria. El acceso de las mujeres al poder da pie a que estas aporten otro tipo de política complementaria, no sustitutiva, que en muchas ocasiones da voz a problemas ignorados por haber sido feminizados (Maestre, 2020).

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. La figura del líder**

Entendemos el liderazgo como la capacidad de una persona para guiar o dirigir a otros. A lo largo de la historia ha habido numerosos líderes famosos en todos los ámbitos; militar, político, religioso, empresarial, etc. Todos ellos reconocidos como tal por una variedad de atributos entre los cuales encontramos el carisma o la habilidad para inspirar a otros individuos para seguir el camino propuesto por ellos, incluso en tiempos de crisis (Hopen, 2010).

Las características que definen a un buen líder son muchas, y obviamente no tienen que cumplirse todas en una misma persona. Numerosos estudios se han llevado a cabo con el fin de encontrar esas características últimas que debe poseer un individuo para ser un gran líder. Sin embargo, estos estudios han probado no ser un éxito ya que encontraron más de 80 características entre los líderes analizados que se podrían considerar indispensables (Guerra, 2018). Además, es necesario considerar el papel que juegan otros muchos factores a la hora de construir el ideal de liderazgo como por ejemplo los valores y prácticas culturales de cada país. A raíz de esta idea, varios autores llevaron a cabo un proyecto de investigación con el fin de examinar las interrelaciones entre sociedad, cultura y liderazgo organizativo (House, Hanges, Javidan, & Gupta, 2004). De esta manera, identificaron una serie de atributos de liderazgo universalmente deseables, universalmente indeseables y culturalmente contingentes. Por tanto, a pesar de que se puedan establecer una serie de características que en mayor o menor grado puedan considerarse como universales, no es algo que se mantenga cierto y estático así, queda claro que no existe una única figura de líder ideal.

Sin embargo, sí que podemos describir, desde un punto de vista histórico, a aquellos individuos a los que se ha considerado líderes y analizar qué elementos han podido llegar a compartir. Dedicación, mentalidad única, visión, perseverancia y capacidad de convencer a los demás de la importancia de su visión y hacer que actúen sobre esa visión en su nombre han marcado a los líderes de nuestro pasado (del Testa, Lemoine, & Strickland, 2001).

Estas no son características que de por sí hayan sido asociadas a un género y, aún así, si tenemos que pensar en la figura de un líder no actual, lo primero que nos vendrá a la cabeza será un hombre, pues la figura del líder ha sido representada en la amplia mayoría de los casos por un hombre. Prueba de ello es que en un estudio realizado sobre 200 líderes desde la antigüedad hasta mediados del siglo XX haya reflejado en él solo 20 mujeres, algunas de ellas únicamente incluidas porque el autor decidió “considerar individuos con características de liderazgo poco convencionales, que no tuvieron una reputación necesariamente favorable durante su época” (del Testa, Lemoine, & Strickland, 2001, pág. v).

### **3.2. Evolución del estudio del liderazgo**

El ser humano es un ser social que, por naturaleza, tiende a agruparse. Todos estos grupos, sea cual sea su origen, tienen como objetivo último sobrevivir. En la Edad Antigua los seres humanos se agrupaban por protección y porque era más fácil cazar en grupo. Quienes recorrían los caminos en la Edad Media se unían para organizar grandes caravanas, por seguridad y para cerciorarse de que llegaban a su destino. Hoy en día se forman empresas, con el objetivo de obtener un beneficio, de trabajar a cambio de un sueldo. La finalidad última de todos estos grupos es la supervivencia, ya sea por una razón o por otra. Para lograr esa supervivencia es necesario que el grupo trabaje unido, bajo un mando único, bajo un líder.

Siempre ha habido líderes, pero al igual que los grupos y las circunstancias en las que estos se encontraban han ido variando, también lo han hecho estos líderes y las características necesarias para ser considerado como un líder competente.

El estudio del liderazgo surgió con el objetivo de comprender a estos individuos, y las teorías del liderazgo han querido dar respuesta a la pregunta de si los líderes nacen o se hacen. Al igual que los propios líderes, las teorías evolucionan a medida que se introducen elementos del entorno y de los colaboradores o aquellos a los que el líder tiene que gestionar.

La mayoría de las teorías de liderazgo explican la realidad del momento y nada más. Como se ha mencionado con anterioridad, en esta realidad, debido a la manera en la que se había conformado la sociedad, el poder y la autoridad y, el liderazgo, estaban en manos

de los hombres. Consecuentemente, las teorías del liderazgo se enfocaban única y exclusivamente en las características y comportamientos exhibidos por hombres, de esta manera, cualquier cosa que se alejara o diferenciara de estos elementos no era considerada dentro del estudio del liderazgo. Un ejemplo perfecto de este fenómeno es la teoría de rasgos, también conocida como la “teoría del gran hombre”.

A medida que avanzaban los años 60, 70 y 80 las mujeres empiezan a entrar en posiciones de poder. Sin embargo, este camino no es sencillo y mucho menos directo. En estas primeras décadas en las que las mujeres se asoman al mundo del poder y el liderazgo, se encuentran con un entorno completamente masculino, que no se adaptará rápidamente a la modificación de la estructura, que era la que se venía dando desde tiempos inmemoriales. Tal y como expresa Marina Subirats (2020), las mujeres, que entraban en posiciones de poder y pretendían que se las tuviera en cuenta, debían adaptarse al sistema preestablecido, dándose por lo tanto un proceso de masculinización y mimetización en el que adoptaban los comportamientos y actitudes de sus compañeros hombres, no habiendo ninguna distinción entre los dos grupos en cuanto a liderazgo se refiere.

A medida que entraban más y más mujeres en contacto con entornos de poder puede decirse que ya no se veían solas ante el sistema y, por lo tanto, ese proceso de masculinización al que se habían visto abocadas con el fin de encajar, ha ido disminuyendo hasta que las mujeres han dejado de sentirse obligadas a adoptar roles de conducta que no son propios de ellas (por desgracia, esto es una generalización, y todavía hay muchos ámbitos en los que las mujeres se ven exigidas a comportarse de manera diferente a como lo harían en un entorno distinto).

### **3.3. Liderazgo femenino vs. liderazgo masculino**

La efectividad de un líder depende del contexto en el que este se encuentra. Numerosas variables influyen a la hora de ejercer el liderazgo y a la hora de evaluar el trabajo del líder. Por lo tanto, se puede extrapolar que hay tantos buenos líderes como situaciones. Sin embargo, como ya se ha comentado, a lo largo de la historia el liderazgo, el buen liderazgo, se ha definido en base a una serie de características predominantemente masculinas (Eagly et al., 2003).

Por cuestiones de género, no se distinguía entre un liderazgo masculino y uno femenino porque, al ser el masculino el identificado con el bueno, las mujeres, que obviamente también querían hacer bien su trabajo y verse reconocidas por ello tenían a adoptar dichas características, en un proceso de masculinización que se ha mencionado.

Sin embargo, a medida que este proceso de masculinización se ha ido reduciendo, ha permitido ver cómo las mujeres se desarrollan y actúan en posiciones de poder y distintos cargos de responsabilidad. Así, se ha podido observar como en muchas ocasiones sus comportamientos difieren y varían de los de los hombres. De esta manera, a través de la observación, la literatura ha podido establecer que sí existen diferencias entre los hombres y mujeres cuando ambos ocupan puestos de poder y, por lo tanto, puede establecerse que existe un liderazgo con características y comportamientos predominantemente masculinos y otro cuyos elementos constitutivos se identifican con lo femenino.

De acuerdo con las investigaciones de Adler (2014), basadas principalmente en Fondas (1997) las características que, de manera general, pueden asociarse a cada género son:

LIDERAZGO FEMENINO	LIDERAZGO MASCULINO
Empatía	Capacidad impersonal
Amabilidad	Interés en uno mismo
Enfoque hacia los cuidados	Eficiencia
Sensibilidad interpersonal	Importancia de la jerarquía y del control
Atención	Primacía del éxito frente a las consideraciones personales o emocionales
Aceptación	Importancia de los códigos y reglas
Orientación hacia el interés colectivo y objetivos integradores	Orientación al logro
Preferencia por las relaciones abiertas, igualitarias y cooperativas	Esfuerzo constante

Llegados a este punto del trabajo es necesario hacer un inciso, pues las características mostradas en la tabla, junto con los comportamientos que se han asumido como propios de cada grupo, no son únicos e intrínsecos al género.

Hasta ahora se han contrapuesto las identidades de hombre y mujer, porque el análisis se ha basado en un momento previo de la historia, en el que la norma que regía era la cisnormatividad y no se contemplaba el estudio de las identidades ni de la perspectiva de género. Al igual que ocurre con las teorías clásicas de liderazgo, en la actualidad, esta polarización hombre-mujer ha quedado obsoleta.

En consecuencia, a partir de ahora se hará una distinción entre rasgos/comportamientos/estilos masculinos y femeninos, para diferenciar lo que se tiende a asociar con cada extremo del espectro de género. Sigue siendo necesario hacer una distinción pues no se puede negar que, debido al monopolio masculino del poder, la autoridad y el liderazgo, existen una serie de comportamientos que, en el pasado, siempre han sido asociados a lo positivo y otro grupo, que al haberse asociado con las mujeres y con lo femenino, han sido apartados e ignorados.

Es importante analizar el hecho de que mujeres y hombres difieran en cuanto al liderazgo ya que, como se ha mencionado, el tipo de líder necesario varía dependiendo de las circunstancias. Por tanto, conocer el comportamiento del líder es uno de los elementos principales a la hora de determinar la efectividad y las posibilidades de éxito del mismo en una situación particular.

No se puede olvidar destacar el hecho de que en numerosas situaciones se ha dado el caso de que las mujeres prosperan en entornos excepcionales por su dificultad; conflictos, escándalos por corrupción o distintas crisis, suelen generar un apoyo del público a las líderes femeninas. Estos entornos promueven a las candidatas, ya sea porque aumentan la demanda de las cualidades asociadas con lo femenino o porque centran la atención en aquellos temas en los que se considera a las mujeres más expertas o más interesadas (Piazza & Diaz, 2020). Zenger y Folkman (2021) demuestran en sus estudios que esto no es aplicable únicamente al ámbito político si no también al empresarial. Cuando las compañías están en problemas, es muy probable que se le otorgue el mando a una mujer, lo cual es curioso, ya que en las oportunidades en las que se les permite acceder al poder suele ser en aquellos casos en los que algo ya está roto y las probabilidades de fracaso son altas. Aquí cabe cuestionarse el porqué, ¿es porque realmente están más cualificadas o por que la situación está tan descontrolada que ya se da todo por perdido, y en ese caso ya da igual poner a una mujer al mando?

Aunque la segunda opción es la que más peso ha tenido en la balanza, las pruebas demuestran lo contrario. En un estudio distinto, los mismos autores demuestran que las mujeres son consideradas por sus subordinados como mejores líderes que sus homólogos masculinos (Zenger & Folkman, 2019)

Puede que la importancia del liderazgo femenino resida en que significa la posibilidad de un cambio. El hecho de que, en numerosas ocasiones, las mujeres hayan accedido a sus posiciones de responsabilidad de manera diferente a los hombres, usando el apoyo popular en lugar de apoyarse sobre las bases tradicionales de los partidos políticos o la estructura corporativa permite que desarrollen una visión distinta del entorno y den importancia a problemas que antes no se habían considerado. Esto puede verse como un punto de partida para estrategias de inclusión de nuevos participantes y elementos en la esfera pública que se ha visto reflejado sobre todo en política, donde las mujeres no han sido consideradas en numerosas ocasiones como candidatas serias (Adler, 2014).

### **3.4. Un modelo de liderazgo actual**

Siguiendo la línea de las teorías emergentes del liderazgo, la polarización que se ha venido dando hasta ahora dentro de esta área, debería centrarse única y exclusivamente en la distinción entre comportamientos útiles y comportamientos no útiles. Incluso esta distinción no debe tratarse como estática, pues según el liderazgo situacional, un buen líder debe ser capaz de adaptarse a cualquier situación, así, lo que para un momento determinado puede considerarse como útil, para otro no lo será.

El que las teorías clásicas no sirvan para explicar la realidad es lo que ha impulsado el desarrollo de nuevas corrientes de pensamiento dentro del liderazgo, de las cuales han surgido las teorías mencionadas en el párrafo anterior; teorías emergentes y situacionales, junto con las teorías del liderazgo emocional.

El primer grupo traslada el foco del liderazgo, desde el propio líder a los colaboradores y al entorno, puesto que estos elementos juegan un papel esencial en la actuación del líder y en si esta obtendrá un resultado positivo o negativo. Por otro lado, el liderazgo emocional, cuyo principal autor es Daniel Goleman, establece que el liderazgo auténtico

se distingue por la capacidad del directivo de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo.

Esta última línea de pensamiento es esencial para el desarrollo del un liderazgo de características femeninas, pues el ámbito emocional está fuertemente unido al lado femenino. Marina Subirats defiende esta misma idea en su pensamiento político, pues según ella, las mujeres han sido históricamente, y siguen siendo, las encargadas de proporcionar cuidados, lo que ha provocado el desarrollo de un comportamiento mucho más enfocado en las emociones (Subirats, 2020).

Existen varios modelos principales de teorías sobre inteligencia emocional, siendo el de Goleman el que se centra en la conducta, el rendimiento laboral y el liderazgo de la empresa, que tiene como base la fusión de las teorías de inteligencia emocional y los estudios sobre competencias de liderazgo. Según Goleman, es la inteligencia emocional y no las capacidades técnicas ni el coeficiente intelectual los que se presentan como determinantes a la hora de identificar al mejor líder (Goleman, 2013). En su marco de competencias, Goleman establece las capacidades esenciales y básicas que posee cualquier líder de éxito. Esto no quiere decir que todos los líderes tengan que ser iguales, si no que cualquier combinación de atributos que los haga exitosos emerge de este marco (ver [Anexo I](#)).

Goleman no es el único que establece la importancia de la Inteligencia Emocional sobre otras características a la hora de convertirse en un buen líder. Zenger y Folkman, tras 30 años de estudio sobre el liderazgo han desarrollado una lista de 19 características que consideran esenciales en un líder para que este se diferencie de todos los demás. Además, de la misma manera que Goleman, Zenger y Folkman elaboran un modelo que representa el carácter del individuo como centro de todo liderazgo efectivo (ver [Anexo II](#)). De acuerdo con sus estudios, las competencias vitales y diferenciadoras que se identifican en los grandes líderes se pueden dividir en cinco grupos, unidos por el carácter del individuo como elemento central. Este se sustenta en; capacidad personal, énfasis en los resultados, capacidades interpersonales, capacidad de liderar el cambio (Zenger & Folkman, 2002, pág. 12).

Los estudios de Zenger y Folkman añaden un elemento muy importante a la teoría de Goleman, y es que, a pesar de que las dos se centran en elementos muy similares,



Goleman, al tratarlo desde las emociones puede llegar a generar una superposición entre los conceptos de emoción y sentimiento, que no son lo mismo y no deberían confundirse. Los estudios de Zenger y Folkman, al hablar de capacidades centran el mensaje en los comportamientos de la persona, que es esencial. Goleman en sentido último también hace lo mismo, especialmente en sus obras enfocadas a la empresa, en las que trata temas como el trabajo en equipo y la proactividad (Goleman, 1995).

Las teorías emergentes y los nuevos estudios han dado un giro completo al entendimiento del liderazgo y los líderes. Los nuevos modelos establecen el punto de mira en el líder, no como individuo, si no como unión del grupo de trabajo e imagen del proceso. Sin líder no hay equipo, pero sin equipo no hay líder que valga.

Puede que el enfoque sea nuevo, pero las características que estudia han estado siempre ahí, pero se han visto relegadas pues, como se ha mencionado, eran características propiamente femeninas y por tanto no válidas para posiciones de poder y liderazgo. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, se va probando cada vez más lo necesarias que son.

Los estudios de Zenger y Folkman, llevados a cabo mediante evaluaciones 360, demuestran que en las 19 competencias determinadas como esenciales, se demostraba que las mujeres eran percibidas como más efectivas en 17 de las 19 competencias (ver [Anexo III](#)), frente a sus homólogos masculinos (Zenger & Folkman, 2021). Si bien es cierto que la variación en porcentaje no es algo escandaloso, llama mucho la atención, especialmente cuando se analiza a fondo el porqué de estos resultados.

Folkman relata en una entrevista que cuando estaba llevando a cabo el estudio decidió preguntarles a las mujeres por qué creían que obtenían esos resultados, qué hacían ellas para ser percibidas como más eficientes. A estas preguntas, las mujeres contestaron que, para recibir el mismo reconocimiento y beneficios que sus compañeros hombres tenían que trabajar el doble y probarse a sí mismas todo el tiempo (Folkman, 2021). Así, Folkman afirma que lo que frena a las mujeres no es la falta de capacidades, si no la falta de oportunidades.

Por último, Goleman establece que “una capacidad de Inteligencia Emocional subyacente es necesaria, aunque no suficiente, para manifestar una determinada competencia o

habilidad laboral” (Goleman, 2013, pág. 4). Este concepto final une las ideas de Zenger y Folkman de que las mujeres poseen mayores dotes para el liderazgo, de acuerdo con Marina Subirats, y por el desarrollo de la sociedad poseen una capacidad intrínseca en el ámbito emocional.

## 4. ESTUDIO COVID-19

Hasta este momento, nunca se había dado una oportunidad tan excelente para estudiar el liderazgo a nivel político. Siempre es difícil comparar países, porque por muy parecidos que estos puedan ser, nunca serán iguales ni estarán sometidos a las mismas circunstancias. Un ejemplo claro de esto es la propia Unión Europea que, a pesar de estar conformada por países con una historia común y una cultura muy similar, a pesar de ser la organización internacional más exitosa del mundo, sigue teniendo numerosas diferencias y desavenencias entre sus miembros.

La pandemia de Covid-19 brinda una oportunidad única de estudiar el liderazgo a lo largo de todo el mundo, pues nunca antes todos los países se habían enfrentado a la misma situación en un mismo periodo de tiempo. Esta situación permitirá estudiar numerosas variables distintas y hacer comparaciones entre países y características que nunca se habían podido realizar o ni siquiera considerar.

A pesar de la oportunidad única de la que se dispone, a la hora de llevar a cabo un análisis de las respuestas al Covid-19 desde una perspectiva de género nos encontramos con un gran problema. Solo 22 países tienen como Jefe de Estado o de Gobierno a una mujer y 119 nunca han tenido a una mujer como líder. Únicamente el 25% de los escaños parlamentarios de las distintas naciones están ocupados por mujeres y, datos de 133 países indican que las mujeres representan solo el 36% de los miembros electos dentro de las organizaciones locales (UN Women, 2021).

### 4.1. Primera ola

El estudio *Leading the fight against the pandemic: does gender really matter?* elaborado por Supriya Garikipati y Uma Kambhampati se ha convertido en todo un referente, tanto en el estudio del Covid-19 como en el del liderazgo.

Debido a la gran atención mediática que estaban obteniendo líderes femeninas como Jacinta Arden, la Primera Ministra de Nueva Zelanda, y Angela Merkel, canciller de Alemania, las dos economistas decidieron establecer si existía una diferencia significativa

y sistemática en el número de casos y muertes por Covid-19 en un país, dependiendo del género de su gobernante.

La importancia de este estudio para el campo del liderazgo es esencial, pues no hay una literatura abundante acerca del impacto del género del líder en una crisis nacional, debido principalmente al reducido número de mujeres en las más altas esferas de la política. Sin embargo, si las características del líder son tan esenciales como la literatura del liderazgo establece, parece evidente que el próximo paso será determinar si el género del líder le hace más proclive o menos a llevar a cabo determinadas políticas.

Para determinar si las consecuencias del Covid-19 han sido mejores o peores en los países gobernados por mujeres, Garikipati y Kambhampati, establecen una comparativa de acuerdo con el método del vecino más cercano (closest-neighbour analysis). Este método facilita la tarea de comparar entre grupos cuando las muestras son muy dispares, además, permite establecer instancias de proximidad, con valores de clase similares. El enfoque no paramétrico, sin necesidad de distribución, permite que los datos hablen por sí mismos (Goddard, 2016). Por lo tanto, el análisis del vecino más cercano se basa, tal y como el nombre indica, en encontrar el elemento B cuyas características se parezcan más al elemento A, propuesto por el investigador.

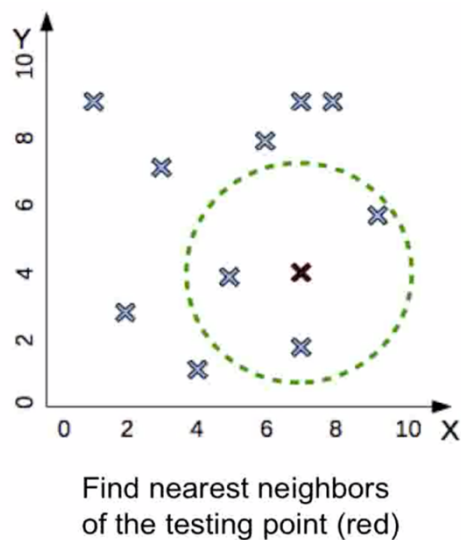


Ilustración 1. Modelo gráfico del análisis del vecino más cercano (Goddard, 2016)

El emparejamiento inicial se realizó en base a cuatro variables económicas y sociodemográficas que se han establecido como factores esenciales en la transmisión del Covid-19; PIB per cápita, población, población en aglomeraciones urbanas y población mayor de 65 (Garikipati & Kambhampati, 2020).

El PIB per cápita se utiliza puesto que los países más ricos tienen más posibilidades de hacer frente al virus, controlar la variable de población permite establecer las diferencias de los países en cuanto a tamaño de su población y el impacto estadístico de la misma, la aglomeración en entornos urbanos provoca una propagación del virus mucho más rápida debido a la mayor cercanía entre personas y finalmente, los datos han demostrado que las personas mayores de 65 años son más vulnerables en cuanto a contagio y fallecimiento por Covid-19 (Zhang, y otros, 2020).

Para el segundo análisis más amplio, las autoras añaden variables como el gasto anual en sanidad, la apertura del país al turismo y la posición del país en el Índice de Igualdad de Género. Este último apartado es interesante, pues parece ser que aquellos países que tienen instituciones más inclusivas en cuestiones de género son aquellos que tienden a elegir mujeres para las posiciones de liderazgo. De acuerdo con Chapoux-Paillé y Croteau (2020), una mayor participación femenina se traduce en grupos más variados y una perspectiva más amplia de las crisis y promueve el despliegue de soluciones más elaboradas y completas que si la crisis hubiera sido abordada por un grupo homogéneo.

#### 4.1.1. Resultados

Dependent variable	Nearest neighbour	Two nearest neighbours	Three nearest neighbours
COVID-cases ( $N=190$ )	-20,578.153** (9,546.513)	-18,976.005* (9,748.711)	-15,836.658 (9,769.106)
COVID-deaths ( $N=167$ )	-1,673.826** (739.533)	-1,686.569** (705.023)	-1,634.265** (713.384)

*Note.* Standard errors in parenthesis. Results for five nearest neighbours are similar.

\*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

*Tabla 1. Resultados obtenidos a partir del primer grupo de variables (Garikipati & Kambhampati, 2020).*

Dependent variable	Health expenditure	Openness to tourism	Gender equality
COVID-cases (N=190, unless other stated)	-22,001.621** (10,090.670)	-16,164.047* (9,372.922)	-24,639.020* (N=141) (13,605.172)
COVID-deaths (N=167, unless other stated)	-1,899.090** (793.446)	-1,344.479** (654.175)	-1,978.809** (N=153) (920.060)

Note. Standard errors in parenthesis. Results for up to five nearest neighbours are similar.

\*\* p<0.05, \* p<0.1.

Tabla 2. Resultados obtenidos de las variables ampliadas (Garikipati & Kambhampati, 2020).

Para llevar a cabo este análisis, lo que las autoras hicieron fue agrupar los países liderados por mujeres con sus vecinos más cercanos según las variables mencionadas con anterioridad. Una vez establecidos los “vecinos” en este caso se procede a comparar otras dos variables, que serían el número de contagios y el número de muertes por Covid-19.

Los resultados, tanto del primer análisis general como del segundo ampliado, reflejan un menor número de contagios y de muertes en los países liderados por mujeres en comparación con sus vecinos más cercanos, liderados por hombres. Las tablas 1-2 y 3-4 más adelante reflejan una estandarización de los datos obtenidos en el estudio y la posterior modelización. Estas muestran un patrón consistente con a las hipótesis planteadas.

A continuación, Garikipati y Kambhampati se plantean que nivel de influencia han tenido las medidas específicas tomadas por los países sobre los datos sanitarios, contagios y muertes, y, en que nivel, estas medidas específicas varían según el género del líder del país (Garikipati & Kambhampati, 2020). Los estudios han demostrado que los confinamientos de la población, cuando se llevan a cabo en el momento indicado, han sido una de las medidas esenciales para paliar la crisis (Álvarez & Orea, 2020). Por lo que las autoras comparan la rapidez y el momento, en cuanto al número de muertos en el país, con la que se impusieron los confinamientos.

Dependent variable (N=128)	Nearest neighbour	Two Nearest	Three Nearest
COVID-cases at lockdown	-339.320 (340.825)	-176.574 (464.340)	-219.622 (526.868)
COVID-deaths at lockdown	-25.203*** (8.446)	-25.234*** (8.424)	-24.448*** (8.128)

Note. Standard errors in parenthesis. Results for five nearest neighbours are similar.

\*\*\* p<0.01.

Tabla 3. Resultados obtenidos de la comparación de la rapidez con la que se impusieron confinamientos (Garikipati y Kambhampati, 2020)

Dependent variable (N=128)	Nearest neighbour	Two Nearest	Three Nearest
COVID-cases at lockdown	-339.320 (340.825)	-176.574 (464.340)	-219.622 (526.868)
COVID-deaths at lockdown	-25.203*** (8.446)	-25.234*** (8.424)	-24.448*** (8.128)

*Note.* Standard errors in parenthesis. Results for five nearest neighbours are similar.

\*\*\*  $p < 0.01$ .

*Tabla 4. Resultados obtenidos de la comparación del momento en el que se impusieron confinamientos (Garikipati y Kambhampati, 2020)*

Este análisis demuestra que los países liderados por mujeres impusieron un confinamiento significativamente más rápido que los países liderados por hombres, también confinaron con un menor número de muertes. Esto llevó a mejores resultados al inicio de la pandemia para los países gobernados por mujeres, pues es altamente probable que los confinamientos tempranos condujeran a una menor tasa de transmisión del virus y a un menor número de muertes (Garikipati & Kambhampati, 2020).

Lo que indican estos últimos resultados es que las mujeres probaron tener una mayor capacidad de reacción y una respuesta más decisiva a la crisis que sus homólogos masculinos (Garikipati & Kambhampati, 2020).

#### **4.2. Segunda ola**

Para el análisis de la segunda ola se ha decidido tomar como base un estudio titulado *Covid-19, Women Premiers and Overconfidence*, realizado por José Luis Arroyo, Lucía Barcos, Carlos Bellón y Teresa Corzo.

De la misma manera que el estudio de Garikipati y Kambhampati, este otro se centra en analizar como el hecho de que un país tenga un gobierno femenino ha influido en el desarrollo de la pandemia. En este caso, se toma como punto de partida la evolución de los datos sanitarios en 31 países europeos hasta el 31 de diciembre de 2020. El hecho de que se analicen países europeos elimina la necesidad de llevar a cabo el análisis del vecino más cercano, pues estos tienen un nivel de desarrollo socioeconómico similar (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021). Además, también se analizan las distintas variables que en otros estudios se han identificado como explicativas de las diferencias existentes relativas a la pandemia entre los países gobernados por hombres y mujeres (Windsor, et

al., 2020), demostrando que, en el caso de los países europeos seleccionados, no hay diferencias considerables en estos aspectos (ver [Anexo IV](#)).

Este segundo estudio supone un añadido esencial a la literatura del análisis de la pandemia de Covid-19 y especialmente al del liderazgo. Además, puede llegar a ser especialmente pertinente ya que, a pesar de basarse en Garikipati y Kambhampati (2020), se considera el factor cultural a la hora de llevar a cabo el estudio. Si bien es cierto que, como se ha mencionado anteriormente, Garikipati y Kambhampati añaden la variable de igualdad de género, existen otros muchos más factores culturales diferenciadores entre países que influyen en la evolución de la pandemia, un ejemplo sería el respeto de la sociedad hacia las normas o figuras de autoridad, razón por la cual sería poco razonable hacer una comparativa entre Estados Unidos y China. Sin embargo, Arroyo, Barcos, Bellón, y Corzo (2021), eliminan esta variable tomando como muestra países con una cierta homogeneidad cultural.

El análisis consta de dos partes. En la primera parte, según la evolución de los datos sanitarios, se determinan grupos de países con un desarrollo similar y se estudia si la diferencia entre los distintos grupos se debe a la influencia de un gobierno femenino o no. En la segunda parte, se divide la muestra de países entre aquellos liderados por mujeres y los liderados por hombres para establecer si existe una diferencia en la evolución de la pandemia dependiendo de la variable de género (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021).

#### 4.2.1. **Resultados**

Un análisis de datos iniciales de el Centro de Recursos del Coronavirus John Hopkins (John Hopkins Coronavirus Resource Centre) y del Centro Europeo para la Prevención y Control de enfermedades, obtenido de Arroyo, Barcos, Bellón y Corzo (2021) (ver [Anexo V](#)) permite comparar, a grandes rasgos, la evolución de los distintos países europeos a lo largo de la pandemia.

A pesar de ser a nivel general, ya puede intuirse la tendencia que establecen los datos, estando 8 de los 10 países liderados por mujeres en el grupo con menor tasa tanto de mortalidad como de incidencia. Además, los dos países restantes, Suiza e Islandia se



encuentran en el segundo grupo, lejos del tercero, en el cual se encuentran aquellos países con peores resultados.

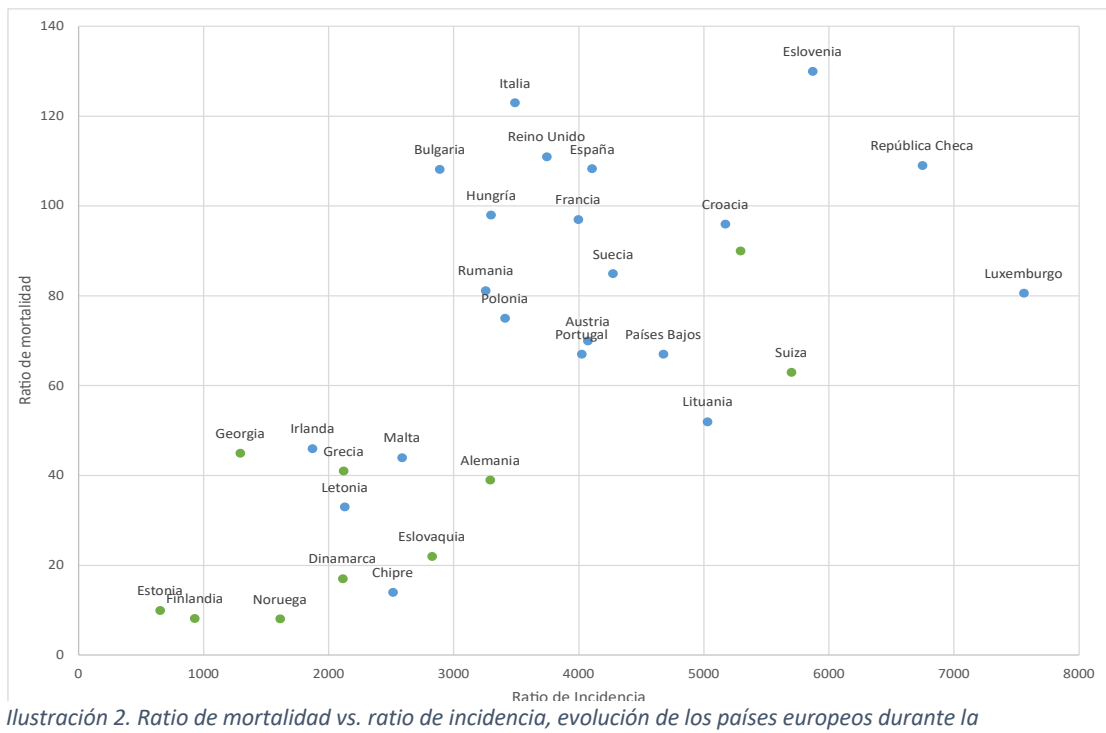


Ilustración 2. Ratio de mortalidad vs. ratio de incidencia, evolución de los países europeos durante la pandemia. Elaboración propia a partir de los datos del anexo V

Un análisis más exhaustivo mediante un agrupamiento por enlazamiento completo (complete-linkage hierarchical agglomerative cluster analysis) permite establecer grupos de países que, en base a sus datos sanitarios, se parecen más entre ellos que a los demás (ver [anexos VI](#) y [VII](#)).

En cuanto a los datos de mortalidad, el grupo 1 es el que tiene la tasa de mortalidad más baja. Este está compuesto por 15 países, nueve de los cuales, dirigidos por mujeres, lo que refleja que el 90% del grupo con mejores resultados está compuesto por países con un gobierno femenino. El segundo grupo, ha mostrado también una evolución muy positiva a lo largo de la primera parte de la pandemia, aunque se ha producido un gran deterioro de estos datos a partir de noviembre, con la entrada de la segunda ola en muchos de los países europeos. Este grupo está formado por nueve países, uno de ellos dirigido por una mujer (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021).

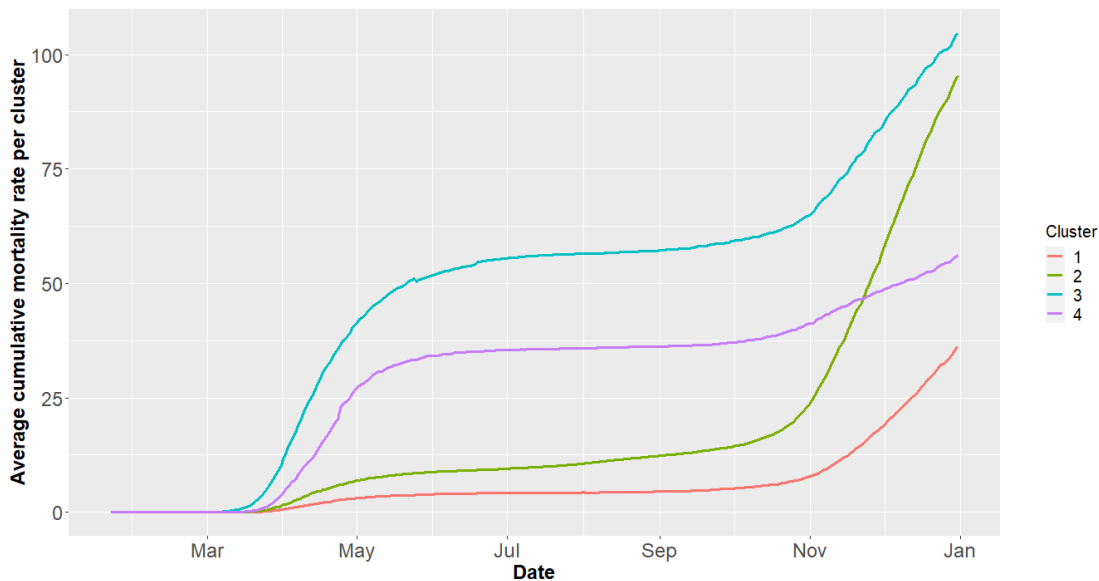


Ilustración 3. Evolución de la mortalidad según el grupo (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021)

En lo referente a la evolución de la incidencia, el grupo 4 es aquél que demuestra una evolución mejor. Compuesto por diez países, siete de ellos son liderados por mujeres, lo que representa el 70% de todos aquellos con un gobierno femenino. Los grupos dos y tres, formados por once y tres países respectivamente muestran una evolución positiva hasta octubre aproximadamente, lo que coincide con el inicio de la segunda ola en la mayoría de la zona europea. El grupo uno muestra una evolución estable a lo largo de toda la pandemia, en este grupo hay un país gobernado por una mujer. Finalmente, el grupo cinco, el que muestra los peores datos está formado por dos países, los dos liderados por hombres (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021).

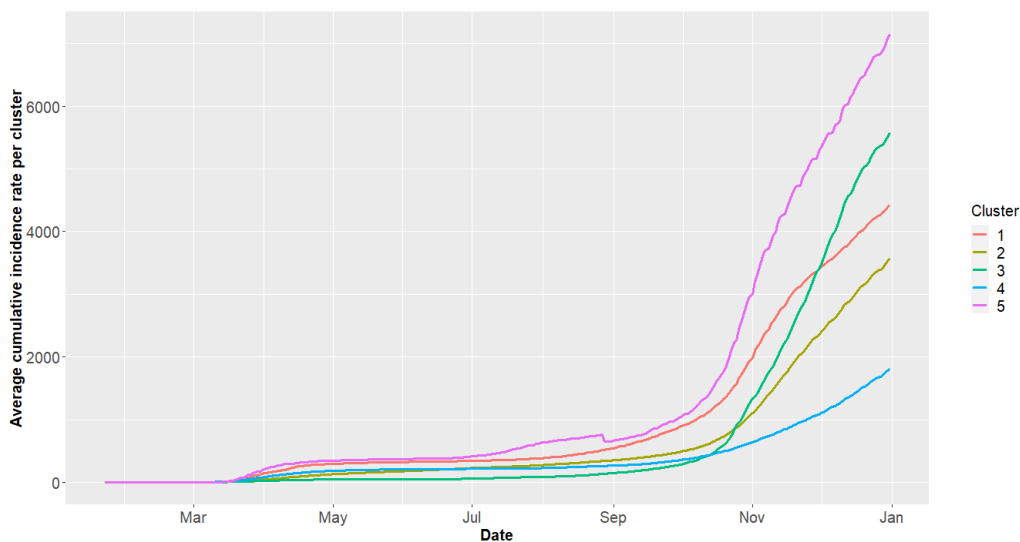


Ilustración 4. Evolución de la incidencia acumulada según el grupo (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021)

Los resultados derivados de ambos análisis apoyan la hipótesis de que los países gobernados por mujeres han manejado mejor la pandemia que aquellos gobernados por hombres. En cuanto al análisis de la tasa de mortalidad, el 90% de los países dirigidos por mujeres se encuentran en el grupo con la menor tasa. Algo similar se demuestra cuando se analiza la tasa de incidencia, donde el 70% de los países liderados por mujeres ocupan el mejor puesto.

Si bien es cierto que no todos los países liderados por mujeres entran en el grupo de mejor desempeño, en los dos casos analizados, ninguno de ellos se encuentra dentro de los peores grupos. Este hecho también apoya la hipótesis de que en general, las mujeres se han desenvuelto mejor a lo largo de estos meses.

## 5. ANÁLISIS

### 5.1. Del techo al acantilado de cristal

El concepto de “techo de cristal” apareció por primera vez en *The Wall Street Journal* en 1986. Una metáfora que trataba de explicar el porqué de que, en aquella época, no hubiera apenas mujeres en altos cargos empresariales, y mucho menos políticos. Desde entonces, este concepto ha sido utilizado por todos para reconocer la barrera que no permite a las mujeres llegar más allá de cierto nivel (Carli & Eagly, 2001; Eagly & Carli, 2008).

Afortunadamente, esta metáfora ha resultado ser errónea y, a pesar de las dificultades que se presentan, no existe una barrera absoluta en un nivel específico de las organizaciones. El que haya mujeres en posiciones de liderazgo refleja lo erróneo del concepto. Además, esta metáfora daba por hecho muchos otros elementos que simplemente no son así. En primer lugar, asume que hombres y mujeres parten de la misma base para acceder a posiciones de entrada y nivel medio dentro de las empresas y organizaciones y, por desgracia, no es así. En segundo lugar, la idea de una barrera de cristal sugiere que, al ser transparente, no se sabe que existe hasta que uno no se choca con ella, sin embargo, los obstáculos en el camino no son tan sutiles. Finalmente, esta idea del techo de cristal no incorpora la complejidad y la variedad de los problemas existentes a la hora de acceder a posiciones de liderazgo y, por lo tanto, no ayuda ni a comprender el problema ni a solucionarlo (Eagly & Carli, 2008).

A pesar de la evidencia de que la metáfora del techo de cristal se ha roto, las mujeres todavía no han logrado una verdadera igualdad de género, pues, como demuestran los datos de los estudios empleados, siguen estando subrepresentadas en las posiciones de liderazgo y poder de la sociedad. Esto no es solo un problema de paridad, si no un problema que se extiende por todos los ámbitos de la vida. Los resultados muestran que cuando las mujeres no están representadas en la toma de decisiones, las políticas no reflejan ni sus necesidades ni sus prioridades. Si no se toman medidas para empoderar y permitir que las mujeres reclamen posiciones de poder dentro del ámbito político y la toma de decisiones públicas, no se alcanzará la paridad hasta dentro de 130 años (UN Women, 2021).

Aunque se haya demostrado que el techo de cristal como tal no existe, esta idea ha dado pie a otras metáforas que pretenden explicar el arduo camino de las mujeres en el liderazgo, como por ejemplo el laberinto de cristal (Eagly & Carli, 2008) o el acantilado de cristal (Ryan & Haslam, 2007).

El fenómeno del acantilado de cristal se refiere a cuando las mujeres son elegidas para posiciones de liderazgo cuando existen circunstancias problemáticas dentro o fuera de la organización en cuestión (Ryan & Haslam, 2005).

En estos casos, las mujeres suelen ocupar puestos de liderazgo que, por la situación, entrañan un mayor riesgo de fracaso, independientemente de quien esté en el puesto. Además, se juega con el hecho de que estas posiciones están más sujetas al escrutinio de los medios y del público, lo que pone a las mujeres en el punto de mira pues pueden llegar a ser culpadas por algo de lo que no son responsables (Ryan, Haslam, & Kulich, 2010). La idea básica detrás del acantilado de cristal es que, en situaciones de crisis, las mujeres son nombradas para posiciones de liderazgo no bajo la premisa de que debido a sus capacidades vayan a hacer un mejor trabajo, si no, porque, si sale mal ya no hay nada que perder (Stewart, 2018).

## **5.2. Think crisis – Think female**

De igual manera que con la metáfora del techo de cristal, las mujeres han demostrado que, aunque se les otorguen posiciones de liderazgo en momentos de crisis como último recurso, en estas situaciones también son capaces de prosperar. De esta manera, la idea de que las características femeninas son más aptas para los momentos de crisis ha sido denominada como “think crisis – think female” (Gartzia et al., 2012).

Zenger y Folkman (2021) demuestran la veracidad de este hecho a través de un estudio realizado durante la primera ola de la pandemia. Previamente, ya habían demostrado que las mujeres eran consideradas como líderes más eficientes por sus subordinados (Zenger & Folkman, 2019) y, de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis anterior a la pandemia, las mujeres fueron calificadas significativamente más positivamente que los hombres. Es más, comparando los dos estudios se estableció que la brecha entre hombres

y mujeres durante la pandemia era incluso mayor que antes, demostrando que las mujeres tienden a rendir mejor durante las crisis (ver [Anexo VIII](#)).

Asimismo, tal y como se ha analizado en el apartado 4, los estudios de Garikipati y Kambhampati y de Arroyo, Barcos, Bellón, y Corzo, también apoyan la hipótesis de que las mujeres tienen un mejor desempeño que sus homólogos masculinos en tiempos de crisis. Estos estudios atribuyen los mejores resultados a una serie de causas, principalmente la aversión al riesgo y la tendencia al exceso de confianza de los hombres (Garikipati & Kambhampati, 2020; Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021).

### 5.2.1. Aversión al riesgo

Los resultados del estudio realizado por de Garikipati y Kambhampati demuestran que las mujeres líderes reaccionaron mucho más rápido y de manera más decisiva que sus homólogos masculinos. En gran parte de los casos, el cierre de los establecimientos no esenciales y la imposición de confinamientos se dieron mucho antes que en el resto de países, gobernados por hombres (Garikipati & Kambhampati, 2020).

Aunque estas medidas pudieran suponer un impacto económico negativo en el largo plazo, los datos demuestran que fueron efectivas a la hora de evitar un mayor número de muertes.

La razón que Garikipati y Kambhampati atribuyen a estas reacciones más rápidas es la posibilidad de que exista una mayor aversión al riesgo y a la incertidumbre en las mujeres que en los hombres (Croson & Gneezy, 2009). Sin embargo, es necesario ampliar esta hipótesis, pues al cerrar sus países y parar sus economías, las mujeres decidieron enfrentarse al riesgo que supondría el posible desastre económico que las restricciones podrían acarrear consigo, antes que poner en riesgo las vidas de la población.

Si bien la aversión al riesgo puede explicar por qué las mujeres líderes optaron por cerrar sus países significativamente pronto, en cuanto a número de muertes por Covid-19, esta hipótesis no contempla el riesgo significativo que las mujeres líderes estaban dispuestas a asumir respecto a la situación de la economía nacional. Claramente, los riesgos se

manifiestan de manera diferente en distintos ámbitos; la vida humana y el sistema económico. Lo que se está dando aquí es una contraposición entre capital y vida.

Por tanto, las mujeres líderes podrían ser vistas como significativamente más reacias al riesgo que los líderes masculinos en el ámbito de la vida humana, sin embargo, en el ámbito de la economía, estas mujeres líderes estaban claramente preparadas para correr más riesgo que los líderes masculinos (Garikipati & Kambhampati, 2020).

Por un lado, numerosos economistas han centrado su trabajo este último año en analizar los beneficios y las consecuencias que las medidas aplicadas por los países han tenido en las distintas economías, principalmente las restricciones, los cierres de los comercios no esenciales y los confinamientos (Pennigton, 2020; Jessop, 2020).

Desde el punto de vista de estos especialistas, en términos económicos los gobiernos han reaccionado de manera exagerada a la crisis, no en cuanto a la restricción de las libertades individuales si no en cuanto al coste económico de las medidas impuestas (Young, 2020). Aludiendo a la necesidad de “tomar decisiones difíciles” y de “usar unos recursos limitados de una manera justa” (Jessop, 2020), los economistas establecen la importancia de calcular el valor de una vida en términos monetarios en base a indicadores sintéticos de salud (*quality-adjusted life year, QALY*). Otro indicador sería el del valor de la muerte evitada (*value of a prevented fatality, VPF*), que suele definirse como la cantidad máxima razonable que debe pagarse por una medida, de cualquier tipo, que reduzca en una unidad el número previsto de muertes evitables (Jessop, 2020).

De esta manera, los defensores de la idea de capital establecen que, al haber sido las personas mayores las víctimas principales de la pandemia que, además, de acuerdo con los datos en muchos casos padecían patologías previas, el gasto que han afrontado los gobiernos y los problemas que se derivan y derivarán de la caída en las economías nacionales son desorbitados en comparación a sí los gobiernos hubieran empleado otras medidas (Young, 2020).

El pensamiento, de corte claramente utilitarista, de estos autores refleja la corriente política que han seguido numerosos líderes. Sin ir más lejos tenemos el caso español, que desde que se fue levantando el confinamiento total a lo largo del mes de mayo de 2020

se han ido sucediendo numerosos cambios en las medidas y en las restricciones, adaptando el endurecimiento y el relajamiento de las mismas dependiendo de la situación sanitaria en términos de ingresados en hospitales, contagios y muertes, pero siempre con el mismo discurso, salvar la hostelería y el sector turístico, esenciales para la economía del país.

Así, puede verse una clara contraposición entre el modelo de capital y el modelo de vida, que es el que han seguido las mujeres en la mayoría de los casos, cerrando los establecimientos e imponiendo confinamientos mucho antes.

La idea de economía de vida se asocia con la corriente de pensamiento de la economía feminista, que busca ampliar la noción de la economía para incluir en ella todos los procesos de aprovisionamiento social, pasen o no por el mercado (Pérez Orozco, 2017, pág. 58). Desde la economía feminista, se denuncia que el problema del paradigma neoclásico es que tiene numerosos elementos androcéntricos; se construye en ausencia de las mujeres, se niega la relevancia económica de las esferas que se asocian con la femineidad, claro ejemplo de ello sería todo lo relacionado con los cuidados, y se utiliza la experiencia masculina en los mercados para definir la normalidad económica (Pérez Orozco, 2017, pág. 51).

En las formas de poder masculino, se ejerce un poder en el que se priorizan las cuestiones económicas sobre las cuestiones de la vida, una situación que el feminismo denuncia. Si no hay dinero todo va mal y esto es lo primero, mientras que los demás son daños colaterales. Y esto es lo que se está viendo en esta pandemia, que el modelo necesita estar complementado por otro tipo de visión del mundo, que se pone en relieve a través de las economistas feministas y la idea de la prioridad de la vida (Subirats, 2020).

En este aspecto, podemos concluir que no se puede generalizar la idea de que las mujeres tiendan a tomar decisiones menos arriesgadas que los hombres, pues claramente existe una necesidad de un análisis situacional. En este caso, la realidad y los datos demuestran que las mujeres priorizarán la vida frente a la economía y, por lo tanto, tomarán decisiones que protejan la primera, aunque sean posiblemente negativas para la segunda, pues la idea de proteger la vida es uno de esos rasgos que se ha visto relegado y que las mujeres traen al frente.



### 5.2.2. Exceso de confianza

Por otra parte, Arroyo, Barcos, Bellón, y Corzo, establecen que la razón por la cual las mujeres líderes han conseguido manejar mejor la pandemia ha sido precisamente porque han sabido adaptarse mejor a la situación. Este enfoque está respaldado por un elemento muy analizado en la literatura de las ciencias sociales: el exceso de confianza (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021).

El exceso de confianza se define como la tendencia que las personas tienen a confiar más en su propio conocimiento e ideas de lo que más de lo que la propia experiencia establece. Esta confianza en sí misma no es algo malo, es más, la confianza en uno mismo es esencial para llegar y mantener un puesto de liderazgo. El problema es que el exceso de confianza puede llevar a los individuos a tener dificultades para admitir equivocaciones; aferrarse a creencias previas, incluso ante la evidencia de lo contrario, y ser lentos a la hora de adoptar medidas propuestas por otros, aunque estas hayan demostrado ser exitosas (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021).

Goleman, Zenger y Folkman hacen referencia a este exceso de confianza como un problema derivado de la falta de exactitud a la hora de que el individuo evalúe sus propias capacidades. Para Goleman, una autoevaluación precisa es esencial para el desarrollo del liderazgo emocional y, de manera similar, Zenger y Folkman aplican este concepto su comparativa de las características de liderazgo entre hombres y mujeres, siendo la capacidad de autoevaluación uno de los parámetros en los que las mujeres destacan (Zenger & Folkman, 2021).

Además, los individuos tienden a tener un exceso de confianza en lo referente a tareas o actividades en las que la retroalimentación o feedback es poco frecuente y poco concreto. Precisamente, el feedback, junto con el debate son las herramientas identificadas como ideales a la hora de mantener a raya este exceso de confianza. Sin embargo, cuanto mayor sea este exceso de confianza, más resistencia hay frente a este tipo de estrategia y, por tanto, menos cambio por parte de los individuos (Malmendier & Taylor, 2015).

Sabiendo que uno de los elementos esenciales a la hora de enfrentarse a una crisis de manera apropiada es la capacidad de una rápida adaptación al cambio, el problema que trae consigo el exceso de confianza y la incapacidad de aprender derivada del mismo es

evidente. De la misma manera, es importante considerar el efecto rebaño, que también puede jugar un papel importante en la falta de aprendizaje y adaptación que se ha podido ver durante la pandemia de Covid-19. El efecto rebaño se refiere al hecho de que, en determinadas circunstancias, los individuos se dedican a replicar el comportamiento y las decisiones de otros sin considerar otro tipo de información que puede sugerir lo contrario (Rook, 2007).

De acuerdo con la literatura y los diversos estudios sociológicos, de manera general, las mujeres tienden menos a este exceso de confianza que los hombres (Palvia, Vähämaa, & Vähämaa, 2015). Esta afirmación se ve respaldada por los resultados obtenidos por Arroyo, Barcos, Bellón y Corzo. La evidencia muestra que los riesgos asumidos por las mujeres líderes junto con las estrategias de aprendizaje empleadas han probado ser más exitosas que aquellas llevadas a cabo por sus homólogos masculinos. De acuerdo con los autores, estos datos son resultado del estilo y las características del liderazgo femenino junto con un ejercicio de humildad, elementos que han mantenido al margen el exceso de confianza (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021).

Diversos estudios han llegado a la conclusión de que la gestión eficaz de la pandemia depende de la capacidad de mitigar la incertidumbre y adaptar las estrategias y comportamientos a la nueva información, en lugar de forzar un único curso de acción en busca de la coherencia (Windsor, et al., 2020).

Durante esta crisis, se ha tachado a las mujeres líderes de mostrar falta de confianza en comparación con los hombres. Sin embargo, esta supuesta falta de confianza no ha sido otra cosa que humildad para escuchar a los científicos y aprender lecciones de otros lugares (Henley & Ainge Roy, 2020), elementos que han probado ser esenciales a la hora de establecer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

En clara contraposición a las medidas y las actitudes adoptadas por las mujeres en esta pandemia tenemos a una serie de líderes que, al haber hecho todo lo contrario, han llevado a sus respectivos países a los puestos más altos en las listas de contagios y fallecimientos. Ejemplos claros son el ahora expresidente de Estados Unidos, Donald Trump y el presidente de Brasil, Jair Bolsonaro.

Estos dos líderes son el reflejo claro de la tendencia política que se ha podido apreciar durante los últimos años que ha llegado a denominarse como “la era del hombre fuerte”

(Bremmer, 2018). Caracterizados por un modelo de liderazgo totalmente compatible con el modelo masculino que se identificaba en apartados anteriores, estos líderes han hecho lo opuesto a sus homólogas femeninas; negado la gravedad del virus, negando la eficacia de las medidas recomendadas por la Organización Mundial de la Salud e incluso impulsando a sus seguidores a desobedecerlas totalmente, dando su opinión sin ningún tipo de base científica etc. No se puede olvidar cuando Trump dijo en una rueda de prensa televisada que una posible cura para el virus podría ser beber desinfectante (Antena 3 Noticias, 2020), o Bolsonaro negándose a cerrar acuerdos con las farmacéuticas para conseguir vacunas (Lopes Bautista, 2021). Estas acciones han sido objeto de escrutinio público y han demostrado ser de una muestra de descuidos imprudentes e incompetencias letales (Tisdall, 2020).

Las mujeres líderes han mostrado un nivel adecuado de confianza en muchas de sus manifestaciones públicas, mostrando rasgos de liderazgo deseables como la cooperación y la colaboración (Zenger & Folkman, 2021). Esta diferencia en los niveles de confianza es fundamental para entender el éxito de las mujeres como líderes.

## 6. CONCLUSIONES

Cuando hace unos años se empezó a introducir el concepto de feminización dentro de la esfera política, se produjo un debate sobre el uso del término, si debía usarse o no y a que remitía. El problema que se planteaba era si esta idea de feminización del poder iba a conllevar una vuelta al esencialismo, es decir, que las mujeres poseen determinadas capacidades mientras que los hombres disponen de otras. Sin embargo, lo que de verdad se pretende es algo totalmente opuesto, deconstruir la idea de la unión entre rol y género que se ha venido dando durante mucho tiempo.

A pesar de las posibles concepciones que pueda traer consigo el término feminización, es importante emplearlo por diversas razones. En primer lugar, una cierta idea de justicia histórica. Como se ha discutido, los conceptos de liderazgo y autoridad han ido siempre unidos a lo que se considera como masculino. Por tanto, hablar de feminización supone poner en valor una serie de características y cualidades que durante mucho tiempo no se han valorado y han sido percibidas como defectos, especialmente en el espacio público. En segundo lugar, la feminización del poder y de la esfera pública permite traer al frente del debate problemas que durante mucho tiempo han sido ignorados o desatendidos por el mero hecho de que se los consideraba como relacionados con lo femenino. Algunos de estos problemas son; la desigualdad económica, la violencia, el reparto injusto de los cuidados y el sostenimiento de la vida en las sociedades modernas (Maestre, 2020).

La crisis que hemos vivido y estamos viviendo ahora mismo pone el foco aún más en estos problemas.

El impacto de las crisis no es nunca neutral y el Covid-19 no es ninguna excepción. Aunque los datos muestran que los hombres han sido más afectados en términos de mortalidad, las mujeres sufren un mayor impacto en términos tanto económicos como sociales. Las mujeres están perdiendo su medio de vida a una velocidad mucho mayor que los hombres, pues la mayoría están empleadas en aquellos sectores que se han visto más afectados por la pandemia (UN Women, 2020).

Sin embargo, el impacto no es únicamente económico. El uso de una mayor cantidad de fondos para cubrir las necesidades de la pandemia ha provocado que muchas mujeres hayan dejado de tener acceso a un servicio de salud sexual y reproductiva. Además, los casos de violencia de género también han aumentado peligrosamente ya que los confinamientos domiciliarios han obligado a muchas mujeres a convivir con sus abusadores sin posibilidad de salir. Tampoco se puede olvidar que un mayor número de personas conviviendo en una misma casa implica un aumento de las tareas domésticas y de cuidados, que, de manera general, recaen en las mujeres (UN Women, 2020).

Feminizar el poder por lo tanto es traer al frente las necesidades y problemas de una parte de la población que hasta el momento ha sido ignorada. Las mujeres deben ser tanto las creadoras, como las beneficiarias de los esfuerzos para construir de nuevo más fuerte y elaborar mejores respuestas ante esos problemas claramente. En los países con mujeres al frente, las muertes confirmadas por Covid-19 son seis veces menores, en parte debido a la respuesta más rápida de estos líderes a la pandemia y un mayor énfasis en el bienestar social y ambiental a lo largo del tiempo (UN Women, 2020).

Sin embargo, muy pocas mujeres están gestionando los esfuerzos de respuesta y recuperación. Las políticas y programas sociales y económicos para hacer frente a las consecuencias de esta crisis deben ser inclusivos y transformadores, abordando el liderazgo y el trabajo de las mujeres, tanto fuera como dentro del hogar. Colocar a las mujeres en el centro de la preparación, la respuesta y la recuperación podría finalmente traer el cambio genuino que los grupos defensores de los derechos de las mujeres han defendido durante mucho tiempo.

Aún así, si bien que examinar las diferencias entre hombres y mujeres puede ayudarnos a explicar la falta de representación de las mujeres y que estas juegan y deben jugar un papel fundamental para poder ocupar ese espacio tan necesario que se les ha sido negado durante tanto tiempo, es imprescindible no volver a caer en la dicotomía de género y la polarización, porque entonces, no se habrá solucionado nada.

El modelo que se ha venido dando hasta ahora ha sido uno basado en dos componentes, o el sexo o el género. El componente del sexo ha ido unido a líneas argumentales como las de que los hombres son mejores líderes por ser hombres, o las mujeres peores por ser

mujeres. La línea de pensamiento unida al género se define en base a ideas como la de think crisis - think female, que establece que, para afrontar bien una crisis, es necesario pensar como una mujer y adquirir las características que se asocian a las mujeres. Sin embargo, ambas líneas de pensamiento siguen estando asociadas a la dicotomía hombre-mujer.

Las ideas finales que se pretenden traer al frente mediante este Trabajo de Fin de Grado son; en primer lugar, dar protagonismo a todas aquellas características que durante años han estado separadas de la esfera pública y encajonadas en la privada por haberse asociado a lo femenino. El análisis de la actuación de las mujeres líderes que se ha llevado a cabo, no solo en este trabajo, pero también en muchos otros ambientes socioeconómicos, es prueba de que estas características que durante tanto tiempo han sido desprestigiadas deben dejar de serlo, pues no solo tienen una utilidad si no que son esenciales para los nuevos modelos de organización, no solo política, que se han estado imponiendo los últimos años. Actitudes como la valoración de riesgos, la humildad y la disposición a escuchar a los demás han sido identificadas como mucho más efectivas a la hora de afrontar los desafíos que aquellas que durante tantos años se venían estableciendo como óptimas.

En segundo lugar, también se busca establecer que es necesario romper la dicotomía hombre-mujer. Este cambio debe darse en todos los ámbitos, pero especialmente en el caso del liderazgo, esta dicotomía debería centrarse en la idea de la validez de los comportamientos según la situación dada, que como bien establece la literatura, la capacidad de adaptación es una de las características esenciales del bueno líder.

La finalidad, por tanto, sería avanzar hacia un poder en el que los roles de género estén menos definidos y se pueda incluir a unos y a otros con libertad.

¿Cómo conseguir lograr ese fin? No existe una solución única y directa, pues es un problema con muchos elementos interconectados. Existe un elemento principal de carácter social, pues las ideas y los estereotipos que han mantenido a las mujeres apartadas durante tanto tiempo siguen ahí y, para eliminarlos no hay otra forma que el desarrollo de un modelo educativo que promueva la igualdad socioeconómica, lo cual no es una solución que pueda aplicarse al corto plazo.

Sin embargo, esto no implica que en este momento no se pueda avanzar. Como se ha ido mencionando, existen teorías sobre el liderazgo, estudios e investigaciones que demuestran que las características asociadas a lo femenino son realmente útiles a la hora, no solo de gestionar crisis, si no de liderar equipos en general. Situaciones como la que se refleja en este Trabajo de Fin de Grado permiten ver como se llevan estas teorías a la práctica.

Lo que se plantea a partir de este punto es el aunar estas teorías y los ejemplos reales que se ha visto durante este último año para crear un modelo de liderazgo inclusivo que permita cambiar los patrones establecidos.

El problema que tienen los modelos y que han tenido hasta ahora es que tratan de confeccionar una lista de características o elementos que deben considerarse como correctos generalizando, tanto la situación como el líder. Se ha demostrado que esto no sirve porque los que no cumplen con esos elementos o características se quedan inmediatamente fuera y este precisamente es el problema que han tenido y siguen teniendo tanto las mujeres como otras minorías.

Se puede crear un modelo teniendo en consideración los elementos que se han ido destacando a lo largo del análisis; priorizar las características que se han ignorado, tener en consideración todos los puntos de vista posibles, eliminar la dicotomía de género, etc. Pero, especialmente, para no caer en los errores del pasado, este supuesto modelo, debería evitar ante todo ser estático.

Se aprende haciendo y se aprende viendo, especialmente el liderazgo no se mueve por teorías, el liderazgo se mueve por personas.

## 7. ANEXOS

### 7.1. ANEXO I

#### El marco de competencias



Ilustración 1. Marco de competencias (Goleman, Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional, 2013)

### 7.2. ANEXO II

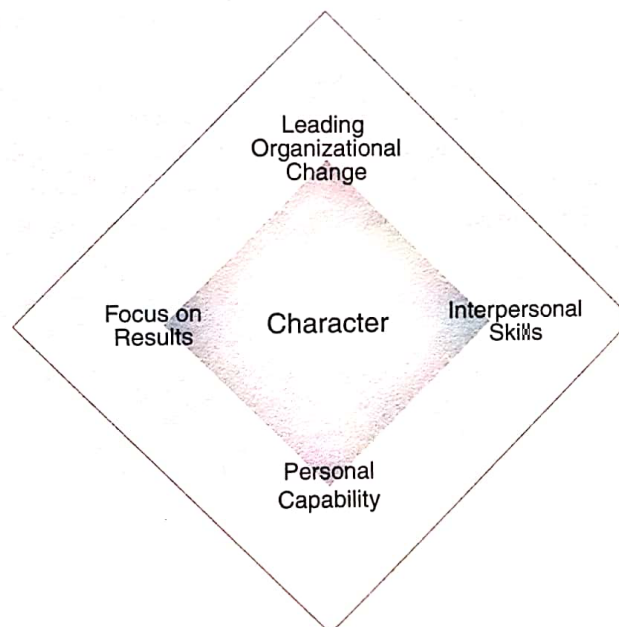


Ilustración 2. Modelo tienda de campaña (Zenger & Folkman, 2002)



### 7.3. ANEXO III

Capability	Women's percentile	Men's percentile
Takes initiative	55.6	48.2
Resilience	54.7	49.3
Practices self-development	54.8	49.6
Drives for results	53.9	48.8
Displays high integrity and honesty	54.0	49.1
Develops others	54.1	49.8
Inspires and motivates others	53.9	49.7
Bold leadership	53.2	49.8
Builds relationships	53.2	49.9
Champions change	53.1	49.8
Establishes stretch goals	52.6	49.7
Collaboration and teamwork	52.6	50.2
Connects to the outside world	51.6	50.3
Communicates powerfully and prolifically	51.8	50.7
Solves problems and analyzes issues	51.5	50.4
Leadership speed	51.5	50.5
Innovates	51.4	51
Technical or professional expertise	50.1	51.1
Develops strategic perspective	50.1	51.4

**Note:** The t-values of all data are statistically significant.

**Source:** Zenger Folkman 2019

© HBR

Tabla 1. Competencias esenciales del líder <https://zengerfolkman.com/episode-23-are-women-better-leaders-than-men/>

## 7.4. ANEXO IV

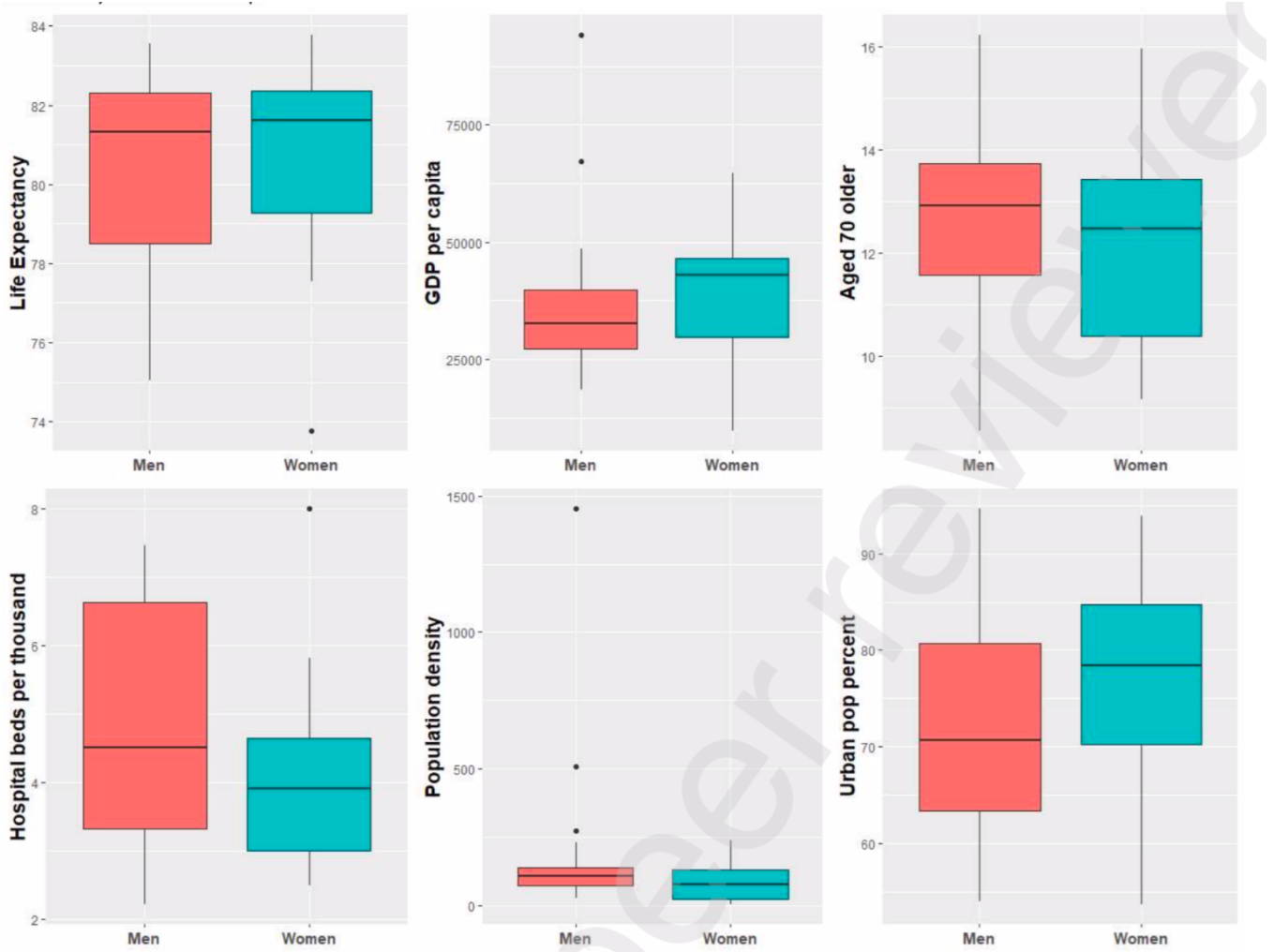


Ilustración 4. Diagrama de cajas comparativo de las variables establecidas como explicativas de las diferencias existentes entre los países gobernados por hombres y mujeres (Windsor, et al., 2020) (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021)

## 7.5. ANEXO V

Country	Premier	Incidence Rate	Mortality Rate
Iceland	Female	1612	8.1
Norway	Female	930	8.2
Finland	Female	654	10
Cyprus	Male	2514	14
Estonia	Female	2113	17
Denmark	Female	2827	22
Latvia	Male	2130	33
Slovakia	Female	3294	39
Germany	Female	2121	41
Malta	Male	2588	44
Greece	Female	1295	45
Ireland	Male	1871	46
Lithuania	Male	5031	52
Georgia	Female	5701	63
Portugal	Male	4025	67
Netherlands	Male	4678	67
Austria	Male	4073	70
Poland	Male	3410	75
Luxembourg	Male	7561	80.6
Romania	Male	3257	81.2
Sweden	Male	4275	85
Switzerland	Female	5293	90
Croatia	Male	5172	96
France	Male	3996	97
Hungary	Male	3300	98
Bulgaria	Male	2890	108.2
Spain	Male	4108	108.3
Czech Rep.	Male	6748	109
UK	Male	3745	111
Italy	Male	3491	123
Slovenia	Male	5870	130

Tabla 2. Comparación de los ratios de mortalidad e incidencia en los países seleccionados (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021)

## 7.6. ANEXO VI

	Total Countries	Female led Countries	Countries
Cluster 1	15	9	Austria, Cyprus, Denmark, Estonia, Finland, Germany, Greece, Latvia, Lithuania, Malta, Poland, Slovakia, Norway, Iceland, Georgia
Cluster 2	9	1	Bulgaria, Croatia, Czechia, Hungary, Luxembourg, Portugal, Romania, Slovenia, Switzerland
Cluster 3	5	0	France, Italy, Spain, Sweden, United Kingdom
Cluster 4	2	0	Ireland, Netherlands

Tabla 3. Composición de los 4 grupos de acuerdo con los datos de mortalidad (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021)

## 7.7. ANEXO VII

	Total Countries	Female led Countries	Countries
Cluster 1	5	1	Austria, France, Netherlands, Spain, Switzerland
Cluster 2	11	1	Bulgaria, Hungary, Italy, Lithuania, Malta, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Sweden, United Kingdom
Cluster 3	3	1	Croatia, Slovenia, Georgia
Cluster 4	10	7	Cyprus, Denmark, Estonia, Finland, Germany, Greece, Ireland, Latvia, Norway, Iceland
Cluster 5	2	0	Luxembourg, Czechia

Tabla 4. Composición de los 4 grupos de acuerdo con los datos de incidencia (Arroyo, Barcos, Bellón, & Corzo, 2021)

## 7.8. ANEXO VIII

### Women Were Rated as More Effective Leaders Before and During the Crisis

Based on analysis of 360-degree feedback data between March and June, their scores were even higher during the first wave of the pandemic.

#### Overall leadership effectiveness ratings

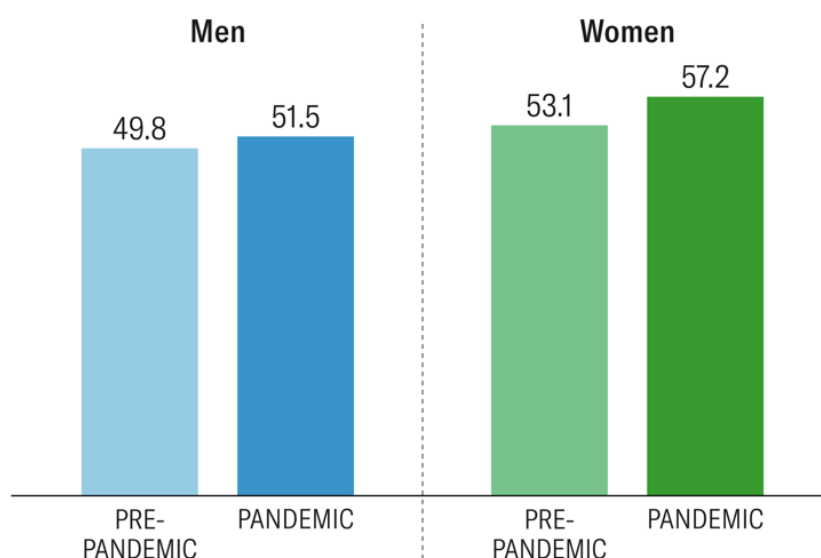


Ilustración 5. Comparación de la percepción de la efectividad de hombres y mujeres antes y durante la primera ola de la pandemia. <https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis?registration=success>

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Adler, N. (2014). Shaping History: Global Leadership in the 21st Century. *Handbook of International Human Resource Management*, July, 461–482. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-21319-7>
- Álvarez, I., & Orea, L. (2020). *How effective has the Spanish lockdown been to battle Covid-19? A spatial analysis of the coronavirus prooagation across provinces*. FEDEA.
- Antena 3 Noticias. (25 de abril de 2020). *Más de 100 ingresados en Estados Unidos tras ingerir detergente o lejía contra el coronavirus por las indicaciones de Donald Trump*. Recuperado el marzo de 2021, de Antena 3 Noticias: [https://www.antena3.com/noticias/mundo/mas-100-ingresados-estados-unidos-ingerir-detergente-lejia-coronavirus-indicaciones-donald-trump\\_202004255ea3ebf04cbdf600015f2908.html](https://www.antena3.com/noticias/mundo/mas-100-ingresados-estados-unidos-ingerir-detergente-lejia-coronavirus-indicaciones-donald-trump_202004255ea3ebf04cbdf600015f2908.html)
- Arroyo, J., Barcos, L., Bellón, C., & Corzo, T. (2021). Covid-19, Women Premiers and Overconfidence. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3779582>
- Beard, M. (2017). *Mujeres y poder: un manifiesto*. Barcelona: Crítica.
- Bremmer, I. (3 de mayo de 2018). *The 'Strongmen Era' Is Here. Here's What It Means for You*. Recuperado el marzo de 2021, de Time: <https://time.com/5264170/the-strongmen-era-is-here-heres-what-it-means-for-you/>
- Cano Abadía, M. (2021). *Judth Butler. Performatividad y vulnerabilidad*. Barcelona: Shackleton Books.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2001). Gender, hierarchy, and leadership: An introduction. *Journal of Social Issues*, 57(4), 629–636. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00232>
- Champoux-Paillé, L., & Croteau, A.-M. (13 de mayo de 2020). *Why women leaders are excelling during the coronavirus pandemic*. Recuperado el marzo de 2021, de The Conversation: <https://theconversation.com/why-women-leaders-are-excelling-during-the-coronavirus-pandemic-138098>
- Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender Differences in Preferences Rachel. *Journal of Economic Literature* 2009, 47(2), 1–27. <https://doi.org/10.1080/00020188308707602>
- del Testa, D. W., Lemoine, F., & Strickland, J. (2001). *Government Leaders, Military Rulers and Political Activists*. Nueva York: Routledge.

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2008). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 86(2), 130–131.  
<https://doi.org/10.1108/hrmid.2008.04416aad.004>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Folkman, J. (23 de Febrero de 2021). The 90% Percentile. Are Women Better Leaders than Men? (B. O'coren, Entrevistador)
- Garikipati, S., & Kambhampati, U. (2020). Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender ‘Really’ Matter? *SSRN Electronic Journal*, 1–16.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3617953>
- Gartzia, L., Ryan, M. K., Balluerka, N., & Aritzeta, A. (2012). Think crisis think female. Further evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 603–628.
- Goddard, N. (21 de septiembre de 2016). *Pros and cons of nearest-neighbor methods*. Recuperado el marzo de 2021, de University of Edinburgh. Media Hopper Create: [https://media.ed.ac.uk/media/Pros+and+cons+of+nearest-neighbor+methods/1\\_ahjryv3t](https://media.ed.ac.uk/media/Pros+and+cons+of+nearest-neighbor+methods/1_ahjryv3t)
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Nueva York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo : Una propuesta metateórica Analysis of the leadership theories : Towards a metatheoretical proposal. *Revista de Ciencias Administrativas y Economicas*, 1(1), 56–75.
- Henley, J., & Ainge Roy, E. (25 de abril de 2020). *Are female leaders more successful at managing the coronavirus crisis?* Recuperado el marzo de 2021, de The Guardian: <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/25/why-do-female-leaders-seem-to-be-more-successful-at-managing-the-coronavirus-crisis>
- Hopen, D. (2010). The Changing Role and Practices of Successful Leaders. *The Journal for Quality and Participation*, 4-9.

- House, Hanges, Javidan, & Gupta, D. &. (2004). Leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies. Londres: Sage Publications.
- IV Congreso de pensamiento interdisciplinar: Fugas, Éxodos y Rupturas. (26 de septiembre de 2020). Madrid.
- Jessop, J. (2020). *Coronavirus and the Economic Value of Human Life or is the Lockdown Worth it?* Londres: Institute of Economic Affairs.
- Lopes Bautista, P. (19 de marzo de 2021). *Bolsonaro is getting uncomfortably cold as a thousand problems arise*. Recuperado el marzo de 2021, de RAIA Group: <https://raigroup.org/bolsonaro-is-getting-uncomfortably-cold-as-a-thousand-problems-arise>
- Maestre, R. (26 de septiembre de 2020). IV Congreso de pensamiento interdisciplinar: Fugas, Éxodos y Rupturas.
- Malmendier, U., & Taylor, T. (2015). On the Verges of Overconfidence. *Journal of Economic Perspectives*, 29(4), 3-8.
- Palvia, A., Vähämaa, E., & Vähämaa, S. (2015). Are Female CEOs and Chairwomen More Conservative and Risk Averse? Evidence from the Banking Industry During the Financial Crisis. *Journal of Business Ethics*, 577-594.
- Pennigton, M. (2020). *The Response to the Pandemic: A Hayekian View*. Londres: Institute of Economic Affairs.
- Pérez Orozco, A. (2017). *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Madrid: Mapas.
- Piazza, K. S., & Diaz, G. (2020). Light in the midst of chaos: COVID-19 and female political representation. In *World Development* (Vol. 136, Issue January). <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105125>
- Rook, L. (2007). Un enfoque económico-psicológico del efecto rebaño. *Cuadernos de economía*, 26(46), 201-233.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *Academy of Management Review*, 549-572.

- Ryan, M. K., Haslam, S. A., & Kulich, C. (2010). Politics and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats. *Psychology of Women Quarterly*, 34, 56-64.
- Stewart, E. (31 de octubre de 2018). *Why struggling companies promote women: the glass cliff, explained*. Recuperado el marzo de 2021, de Vox: <https://www.vox.com/2018/10/31/17960156/what-is-the-glass-cliff-women-ceos>
- Subirats, M. (26 de septiembre de 2020). IV Congreso de pensamiento interdisciplinar: Fugas, Éxodos y Rupturas. Madrid.
- Tisdall, S. (17 de mayo de 2020). *Trump, Putin and Bolsonaro have been complacent. Now the pandemic has made them all vulnerable*. Recuperado el marzo de 2021, de The Guardian: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/may/17/trump-putin-and-bolsonaro-have-been-complacent-now-the-pandemic-has-made-them-all-vulnerable>
- UN Women. (2020). *From Insight to Action. Gender Equality in the Wake of Covid-19*. Nueva York .
- UN Women. (18 de Febrero de 2021). *Claiming women's space in leadership*. Recuperado el Marzo de 2021, de UN Women: <https://un-women.medium.com/claiming-womens-space-in-leadership-6acc13946e2>
- Underdald, A. (1994). Leadership Theory: Rediscovering the Arts of Management. In *International Multilateral Negotiation. Approaches to the Management of Complexity I*. William Zartman Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Windsor, L., Yannitell Reinhardt, G., Windsor, A., Ostergard, R., Allen, S., Burns, C., & al., e. (2020). Gender in the time of COVID-19: Evaluating national leadership and COVID-19 fatalities. *PLoS ONE*, 15(12).
- Young, T. (2020). *Has the government overreacted to the Coronavirus Crisis?* Recuperado el marzo de 2021, de The Critic: <https://thecritic.co.uk/has-the-government-over-reacted-to-the-coronavirus-crisis/>
- Zenger, & Folkman. (2002). *The Extraordinary Leader. Turning Good Managers Into Great Leaders*. Nueva York: McGraw Hill.
- Zenger, J., & Folkman, J. (25 de Junio de 2019). *Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills*. Recuperado el Marzo de 2021, de Harvard



Business Review: <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>

Zenger, J., & Folkman, J. (Enero de 2021). *Research: Women Are Better Leaders During a Crisis*. Recuperado el Marzo de 2021, de Zenger Folkman: <https://zengerfolkman.com/articles/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis/>

Zhang, J., Litvinova, M., Liang, Y., Wang, Y., Wang, W., Zhao, S., . . . Yu, H. (2020). “Changes in contact patterns shape the dynamics of the COVID-19 outbreak in China”. *Science*, 1481-1486.