



GaudiLab/Shutterstock

Cuando todo tiembla: el papel de las mujeres en las crisis

Publicado: 9 marzo 2026 18:30 CET

Miryam Martín Sánchez

Adjunct assistant professor, Universidad Pontificia Comillas

Carmen Escudero Guirado

Profesora de Estrategia Empresarial, Universidad Pontificia Comillas

DOI

<https://doi.org/10.64628/AAO.cmdyehdan><https://theconversation.com/cuando-todo-tiembla-el-papel-de-las-mujeres-en-las-crisis-277119>

Las crisis no son neutrales: reorganizan el poder. Cuando estalla una crisis, ya sea social, política o empresarial, no sólo se ponen a prueba las instituciones y las organizaciones. También se activan expectativas sobre quién debe liderar, quién debe sostener y quién debe cambiar las reglas. Cómo se reparten esos papeles no es casual.

Una investigación reciente ofrece algunas pistas para entenderlo. En ella se muestra que las mujeres tienden a ser interpretadas y posicionadas en tres grandes roles que se repiten de forma recurrente en tiempos de crisis: Autoridad, Infraestructura y Reconfiguración (AIR).

Autoridad: liderazgo bajo la lupa

En situaciones de crisis, la visibilidad y la legitimidad no siempre se distribuyen de la misma manera. Las mujeres que aparecen en primer plano como figuras de autoridad, ya sean presidentas, ministras, consejeras o directivas, suelen ser evaluadas bajo expectativas contradictorias. Se espera de ellas ética y empatía, pero, al mismo tiempo, se cuestionan sus actitudes hacia el riesgo y la incertidumbre.

Esta paradoja se hizo especialmente visible durante la pandemia de covid-19. Los territorios gobernados por mujeres obtuvieron mejores resultados en indicadores como la tasa de mortalidad. Sus gobiernos fueron, además, más propensos a asumir riesgos económicos, por ejemplo, implementando confinamientos tempranos, para mitigar el coste humano de la crisis. Sin embargo, la percepción sobre su liderazgo no cambió necesariamente en la misma dirección.

Esa tensión convierte el liderazgo femenino en un símbolo que no siempre opera en igualdad de condiciones. Aquí encaja un fenómeno bien documentado: el glass cliff o “acantilado de cristal”. En momentos de crisis, se tiende a colocar a mujeres en puestos de poder, y no necesariamente como reconocimiento pleno de su trayectoria, sino porque la organización necesita transmitir un mensaje de cambio, reparación o renovación. Se las sitúa en primera línea cuando el terreno ya es inestable.

Este patrón se repite en distintos ámbitos: Theresa May en Reino Unido, en plena crisis del Brexit; Kamala Harris en EE. UU., cuando las encuestas ya daban como ganador a Trump o, en España, el caso de Inés Arrimadas que llegó a la presidencia de Ciudadanos después de que su partido perdiera 47 escaños en las elecciones generales de 2019. Fuera del ámbito político, Montse Tomé, la primera mujer al frente de la selección española femenina, fue nombrada tras un escándalo institucional que sacudió al fútbol femenino.

Infraestructura: sosteniendo el sistema

Si en el primer plano aparecen quienes lideran el sistema, en un segundo plano, mucho menos visible, están quienes lo sostienen. En tiempos de crisis, las mujeres actúan como auténticas infraestructuras sociales: sostienen la vida cotidiana, absorben impactos y amortiguan el colapso. Lo hacen en el empleo, en el hogar, en la comunidad y en múltiples espacios intermedios.

Las cifras son contundentes. Según ONU Mujeres, ellas realizan alrededor de tres cuartas partes del trabajo de cuidados no remunerado en el mundo. En Europa, durante la pandemia, dedicaban 36 horas semanales a estos cuidados, lo que equivale a unas 2 000 horas al año. En España, las estadísticas muestran que la brecha persiste, incluso en hogares donde ambos miembros trabajan a jornada completa. De hecho, las mujeres emprendedoras y trabajadoras asumen una carga adicional de cuidados, experimentando mayores niveles de estrés y desgaste emocional.

Estos datos no describen una inclinación natural, sino una estructura social que condiciona tanto las oportunidades de liderazgo como la forma en que se distribuyen los costes cuando el entorno se vuelve incierto.

Desde la cultura popular hasta ciertos discursos mediáticos, el trabajo de cuidado a veces se romantiza, por ejemplo, a través del fenómeno viral de las tradwives (“novia que se queda en casa”) o como una mera elección individual. Sin embargo, desde un punto de vista estructural, constituye una base económica y social sin la cual ninguna potencial recuperación sería posible. La cuestión no es solo su valoración simbólica, sino cómo se distribuye y qué reconocimiento institucional recibe.

Reconfiguración: cuando la crisis abre espacio para el cambio

Este tercer rol amplía el marco: no hablamos únicamente de quién lidera ni de quién sostiene, sino de quién redefine las reglas del juego. Esto incluye acciones de innovación social, redes de apoyo mutuo, activismo y propuestas de política pública que cuestionan prioridades previamente asumidas.

Se han documentado colectivos de mujeres que lideran movilizaciones en crisis económicas y redes feministas que articulan planes de recuperación tras la pandemia. Estas iniciativas parten de una idea sencilla pero potente: las crisis no son un paréntesis, sino una intensificación de desigualdades existentes.

En este contexto, no se trata solo de resistir la crisis, sino de decidir qué se protege, qué se prioriza y qué se considera recuperable cuando todo tiembla.

Un mapa más completo

Las crisis no solo revelan desigualdades: reorganizan responsabilidades y expectativas. Comprender el papel múltiple que ocupan las mujeres, como autoridad, como infraestructura y como agentes reconfiguradores es clave para entender cómo responden nuestras sociedades en momentos límite.

Cuando todo tiembla, no basta con mirar quién ocupa el despacho principal. También debemos observar quién sostiene la vida cotidiana, quién absorbe el impacto y quién impulsa su transformación.