



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Departamento de Relaciones Internacionales

Trabajo de Fin de Grado

LIDERAZGO POLÍTICO FEMENINO **EN ESTADOS UNIDOS**

De Hillary Clinton a Michelle Obama

Autor: Natalia Ojeda López de Uralde

Director: Roberto Rodríguez Andrés

Madrid, abril 2019

RESUMEN

La inesperada derrota de Hillary Clinton frente a Donald Trump en las elecciones presidenciales de 2016 en Estados Unidos ha sido objeto de numerosos estudios en los últimos años. Uno de los aspectos más subrayados de los resultados de las votaciones fue el rechazo que causó en el electorado estadounidense una persona que contaba con una destacada preparación y experiencia, lo cual le concedía, al menos teóricamente, cierta ventaja sobre su adversario. Tres años después de esa derrota de Hillary, comienza a cobrar fuerza en círculos políticos y periodísticos una posible candidatura de Michelle Obama, anterior Primera Dama, para las elecciones de 2020, pero, ¿qué es lo que tiene Michelle que el electorado no pudo ver en Hillary?

Partiendo del análisis de las características que convierten a un político en líder, este trabajo pretende identificar cuáles de ellas son las más valoradas cuando el líder es una mujer, para después comparar los roles asumidos por quienes son, a día de hoy, las dos mujeres de mayor renombre del Partido Demócrata y del panorama político de los Estados Unidos de América.

PALABRAS CLAVE: líder, liderazgo, liderazgo femenino, comunicación política, Estados Unidos, Partido Demócrata, Hillary Clinton, Michelle Obama.

ABSTRACT

The unexpected defeat of Hillary Clinton by Donald Trump in the presidential elections of 2016 in the United States has been subject to numerous studies in recent years. One of the key aspects of the election results was the feeling of rejection that someone with an outstanding education and experience caused amongst the US electorate, considering that, at least in theory, this should have conferred a competitive advantage over her opponent. Three years after that defeat of Hillary Clinton, the rumors of a potential presidential candidacy of Michelle Obama, the former First Lady, for the elections of 2020 have started to gain strength in political and journalistic circles but, what are the features of Michelle that the electorate was not able to perceive from Hillary?

Starting with the analysis of the characteristics that are common to political leaders, the objective of this research study is to identify those that are most valued when the person who exercises leadership is a woman, to ultimately compare the roles assumed by the two most renowned women of the Democratic Party of the United States of America nowadays.

KEY WORDS: leader, leadership, women leadership, political communication, United States, Democratic Party, Hillary Clinton, Michelle Obama.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN.....
II.	¿QUÉ ES SER LÍDER?.....
	1. El concepto de líder y liderazgo.....
	2. Los líderes en contexto.....
	3. Las características que convierten a alguien en líder.....
III.	LIDERAZGO POLÍTICO FEMENINO.....
	1. Liderazgo político femenino a nivel internacional.....
	1.1.Un apunte sobre la evolución histórica de la participación de la mujer en política a nivel internacional.....
	1.2.Los estereotipos y la evolución en el estilo de liderazgo de las mujeres....
	1.3.El liderazgo político femenino en la actualidad.....
	2. Liderazgo político femenino en Estados Unidos.....
	2.1.Liderazgo en contexto: la cultura política en Estados Unidos.....
	2.2.Un apunte histórico sobre la presencia política de las mujeres en Estados Unidos.....
IV.	ANÁLISIS DE CASO: EL LIDERAZGO POLÍTICO DE HILLARY CLINTON Y DE MICHELLE OBAMA.....
	1. Una consideración previa: la lealtad de los estadounidenses a los candidatos de su partido.....
	2. Michelle Obama es más popular que Hillary Clinton.....
	3. Hillary Clinton.....
	3.1. Una mujer preparada y con experiencia en el sector público.....

3.2. La percepción que los estadounidenses tienen de Hillary Clinton.....	
3.3. ¿Por qué en la actualidad gran parte de la opinión pública de Estados Unidos no acepta el liderazgo de Hillary Clinton?.....	
4. Michelle Obama.....	
4.1. Una mujer preparada pero con menor experiencia en el sector político...	
4.2. La percepción que los estadounidenses tienen de Michelle Obama.....	
4.3. ¿Por qué gran parte de los estadounidenses evalúan de forma positiva el liderazgo de Michelle Obama?.....	
V. CONCLUSIONES.....	
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	

*“It took me quite a long time to develop a voice, and now that I have it, I am not going
to remain silent”*

*“Me ha llevado mucho tiempo desarrollar una voz, y ahora que la tengo no me voy a
quedar callada”*

Madeleine Albright

I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la literatura académica política y sociológica, así como de otras disciplinas como la comunicación o el marketing, se ha visto plagada de textos que estudian la figura del líder en sus diferentes aspectos. Desde las democracias occidentales hasta las dictaduras más aisladas, han sido muchos los autores que han decidido analizar tanto a los dirigentes políticos como a aquellas personas que, sin ocupar un cargo en los poderes de su país, han conseguido inspirar a las sociedades de las que forman parte, traspasando en muchas ocasiones las fronteras establecidas en los mapas.

Es cierto que a lo largo de la historia estas personas han sido en la mayoría de las ocasiones hombres. Y es por ello que lo escrito sobre liderazgo político femenino constituye una porción muy reducida en comparación con las líneas dedicadas a sus contrapartes masculinos. Aun así, en el mundo occidental predominantemente, en los últimos años hemos sido testigos de un incremento en el interés por el papel de las mujeres en la sociedad, que ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Es en este contexto en el que pretendemos desarrollar el presente trabajo de investigación.

La cita que da inicio a este estudio no es casual. Madeleine Albright fue pionera en el ámbito del liderazgo político femenino de Estados Unidos. Ella fue la primera mujer en acceder al cargo de Embajadora de su país ante las Naciones Unidas y después ejerció como Secretaria de Estado durante la Presidencia de Bill Clinton. Su trabajo entusiasta le proporcionó una voz dentro de un mundo repleto de hombres hasta la fecha. Aunque han pasado años desde que Albright abandonó el panorama político, hoy parece que su legado en el Partido Demócrata se mantiene impertérrito y las mujeres que en él militan tienen muchas cosas que decir a la sociedad estadounidense.

Las pasadas elecciones presidenciales de 2016 en Estados Unidos nos dejaron la imagen de una Hillary Clinton derrotada por Donald Trump, un candidato al que inicialmente no se había concedido demasiado crédito. Así, estas elecciones han sido objeto de numerosos estudios en los últimos años, en especial por el rechazo que causó en el electorado estadounidense una persona que contaba con una destacada preparación y experiencia, lo cual le concedía, al menos teóricamente, cierta ventaja sobre su adversario. Unos años después de la derrota de Hillary, comienza a cobrar fuerza en

círculos políticos y periodísticos una posible candidatura de Michelle Obama, anterior Primera Dama, para las elecciones de 2020, pero, ¿qué es lo que tiene Michelle que el electorado no pudo ver en Hillary?

1. Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis

El objetivo de este trabajo de investigación es estudiar la figura del líder y las características que tienen en común quienes ejercen el liderazgo, para después determinar cómo se evalúan dichas cualidades en los supuestos en los que el líder es una mujer. Una vez delimitado este marco teórico, el propósito es analizar la estrategia política comunicativa de Hillary Clinton y de Michelle Obama para comprender la percepción que el electorado estadounidense tiene de ambas.

En conclusión, pretendemos dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué significa ser líder en el ámbito político?, ¿qué características convierten a alguien en líder?; si el líder es una mujer, ¿valoramos las mismas características que en el caso de los hombres? Y para el caso de Estados Unidos en concreto: ¿tiene el electorado estadounidense la misma percepción de Hillary Clinton que de Michelle Obama? ¿Por qué?

La hipótesis de la que va a partir nuestro análisis es la siguiente: hay ciertas características comunes a todas las personas que ejercen el liderazgo; cuando el líder es una mujer, se valoran más unos aspectos que otros, y esta es la razón por la que la percepción que los estadounidenses tienen de Hillary Clinton es diferente a la que causa Michelle Obama en la opinión pública.

2. Metodología

Para desarrollar este trabajo la metodología utilizada ha consistido en la revisión documental de la bibliografía disponible hasta la fecha. Se han consultado diferentes fuentes primarias como libros, artículos académicos y estudios estadísticos, en su mayoría elaborados en Estados Unidos, así como determinadas fuentes secundarias a las que se remiten las fuentes originales mencionadas. Dichas fuentes secundarias son también ensayos académicos, noticias periodísticas y distintas estadísticas realizadas por organismos oficiales u otras entidades especializadas en dichos sectores.

En base a la bibliografía analizada, se han seleccionado y examinado en profundidad un conjunto de elementos que conforman tanto el liderazgo político en general como el

liderazgo político femenino en concreto, construyendo una base teórica relativa a las características que definen el liderazgo, con el objetivo de aplicarla después al caso de estudio seleccionado para el trabajo: el liderazgo ejercido por Hillary Clinton y por Michelle Obama en el contexto político de Estados Unidos.

3. Estructura

El presente trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos. En primer lugar, en esta *Introducción* pretendo identificar el objeto de estudio, justificando su elección y eligiendo la hipótesis a partir de la cual se va a desarrollar la investigación, para después comprobar si se verifica o no. También se explica la metodología a partir de la cual se ha elaborado este estudio.

En el segundo capítulo, titulado *Las características que convierten a alguien en líder*, se busca una primera aproximación al concepto de líder y la comprensión de la importancia que tiene el contexto dentro del cual se ejerce el liderazgo. Asimismo, el objetivo es identificar las cualidades que las personas que ejercen el liderazgo tienen en común, para después en el tercer capítulo, de nombre *Las características de una mujer líder*, analizar si estas características son valoradas de la misma forma en el caso de que el líder sea una mujer.

El cuarto capítulo, *Análisis de caso: el liderazgo político de Hillary Clinton y Michelle Obama*, se concentra en aplicar las conclusiones teóricas sobre liderazgo y liderazgo femenino extraídas en los primeros capítulos a los casos concretos de Hillary Clinton y Michelle Obama. Así, pretendemos comprobar si cada una de ellas muestra las características necesarias para ser considerada líder por la audiencia estadounidense, para después explicar la percepción que dicha audiencia tiene de las dos mujeres de mayor renombre del Partido Demócrata en la actualidad.

El quinto y último capítulo lo forman las *Conclusiones* a las que se ha llegado tras el estudio realizado.

II. ¿QUÉ ES SER LÍDER?

1. El concepto de líder y liderazgo

La figura del líder político ha sido analizada desde tiempos memorables hasta nuestros días. Si nos remontamos a la época clásica, Platón catalogó en su *República* las virtudes que debían tener los gobernantes, identificados como los grandes hombres, y desde entonces son innumerables los autores que han escrito sobre esta cuestión: Rousseau nos habló del líder legislador, Nietzsche identificó al *súper hombre* y Weber dedicó sus estudios al liderazgo carismático (Teles, 2015, p. 25), entre muchos otros. Este interés ha crecido en los últimos años y hemos observado un crecimiento en los estudios que analizan el papel y la influencia de los líderes políticos en el ámbito de la política y de la sociología (McDermott et al, 2016, p. 1). No obstante, mientras que en la época clásica los estudios se centraron exclusivamente en la personalidad del líder, en la época contemporánea, en cambio, también se tienen en cuenta otros factores sociológicos e institucionales (Teles, 2015, p. 25), como pueden ser el contexto histórico y temporal o el sistema de gobierno en el que el líder se desenvuelve.

Así, podemos decir que el concepto de liderazgo varía según la sociedad a la que se adscriba, y por ello no existe una definición unívoca del término. Además, la dificultad para definir al líder se agrava debido a que los líderes pueden actuar en diferentes campos, como pueden ser el ámbito empresarial privado, los deportes o la política, entre muchos otros (Teles, 2015, p. 22). Por esta razón, Hockin (1977, p. 9) ha argumentado que *“aunque eligiésemos una única definición de liderazgo, tendríamos que ajustar su contenido al campo concreto donde dicho liderazgo se ejerce”*.

No obstante, en lo que aquí nos ocupa, la política internacional, son numerosos los autores que han estudiado la figura del líder y que han elaborado algunas definiciones a partir de las cuales podemos aproximarnos a este concepto. House y Javidan (2004, p. 15) han definido el liderazgo como *“la capacidad de un individuo de influenciar, motivar y habilitar a otros para contribuir a la efectividad y éxito de la organización de la que forman parte”*. Es decir, de los líderes esperamos algo más que de las personas que ocupan un cargo directivo con una función meramente organizacional; los líderes crean un sentido y un objetivo común para cuya consecución los seguidores están llamados a cooperar, a trabajar juntos (Borraz y John, 2004, p. 112).

Y bien, ¿qué es lo que hacen los líderes en concreto para motivar a un grupo de personas para trabajar en una dirección común? Lenz (1993, p. 154-155) ha catalogado una serie de labores que se incluyen en el liderazgo, que implica:

“hacer un diagnóstico de la situación, decidiendo qué es lo que se debe hacer al respecto y ordenando el esfuerzo colectivo para conseguir un futuro deseado o evitar problemas significativos [...], lo cual requiere el uso del poder y la persuasión para definir los problemas y oportunidades cambiantes [...] de una organización, así como las soluciones [...] para lidiar con estas cuestiones”.

2. Los líderes en contexto

Una vez delimitado el concepto político de líder, es necesario especificar que en el presente trabajo de investigación nos vamos a referir a los líderes electos en democracia. Y es que a pesar de que en la cultura occidental la dictadura pueda parecer una realidad minoritaria y distante, a día de hoy el número de personas que viven bajo un sistema dictatorial es casi el mismo que el de quienes viven en una sociedad democrática (Brown, 2014, p. 17).

Dentro de las democracias, el liderazgo que una sociedad necesita también varía en función del lugar y la época en los que nos situemos. Respecto al lugar, cada país democrático tiene una cultura política diferente, fruto de su experiencia histórica. Wilson ha considerado que *“las culturas políticas son sistemas normativos socialmente contruidos [...], el resultado de influencias tanto sociales [...] como psicológicas. Ostentan cualidades prescriptivas que no sólo fijan los fines deseables, sino también los medios adecuados para alcanzar dichos fines. Las normas no son lo mismo que los códigos legales, aunque a menudo se solapan”* (2000, p. 264). Es decir, la cultura política es básicamente el conjunto de aspectos que damos “por hecho” en nuestro sistema político, como pueden ser las instituciones en funcionamiento, la forma de acceder a ellas o los principios fundamentales sobre los que se sustenta nuestro ordenamiento jurídico.

Por otro lado, el tipo de liderazgo que una sociedad requiere no sólo viene determinado por la cultura política que impera en la misma, sino también por el contexto histórico en el que nos situemos, ya que las necesidades de la población de un país varían con el transcurso del tiempo. Veamos un ejemplo muy claro: Winston Churchill fue llamado a

sucedier a Arthur Neville Chamberlain como primer ministro del Reino Unido en 1940 y guió a su país en tiempos difíciles para las islas británicas durante la Segunda Guerra Mundial, siendo muy positivamente valorado por parte de la población a la que representaba. En este período, Churchill fue el artífice de multitud de logros militares y políticos en una Europa asolada por la guerra y pronunció algunos discursos brillantes que serán recordados por sus certeras palabras en momentos tan delicados. Sin embargo, cuando el conflicto terminó y los británicos fueron llamados a las urnas de nuevo en 1945, el ganador incontestable de las elecciones fue el rival de Churchill, el laborista Clement Attlee. Era el momento de recomponer un país malogrado por la guerra y el Reino Unido ya no necesitaba al mismo líder que había guiado a su población hasta entonces (Brown, 2014, p. 24), sino a alguien capaz de reconstruir todo lo que había sido destruido.

3. Las características que convierten a alguien en líder

Aunque, como hemos visto, no hay una definición unívoca de *líder* y el liderazgo depende en gran medida del contexto donde se sitúe, sí podemos decir que existen una serie de características comunes a quienes consideramos líderes. No todas las características tienen la misma importancia, sino que la ponderación de cada una de ellas dependerá del contexto en el que la persona que ejerce el liderazgo se sitúe. A continuación catalogamos estas cualidades junto con ejemplos de políticos que han ejercido el liderazgo a lo largo de la historia, en un listado de elaboración propia a partir de las fuentes citadas a continuación:

- Un líder inteligente: como decíamos, el líder es el encargado de definir los objetivos a los que aspiran sus seguidores, y es por ello que muchas veces su credibilidad depende en gran medida del éxito que tenga en el cumplimiento de los mismos.

Para que una persona pueda desenvolverse de forma efectiva en una posición de liderazgo, es necesario que sea lo suficientemente inteligente. Esta inteligencia tiene dos vertientes: por un lado podemos hablar del coeficiente intelectual, los conocimientos y las destrezas técnicas precisas para gestionar los asuntos inherentes a un cargo, y por otro lado habría que hacer mención a lo que hoy conocemos como inteligencia emocional (Goleman, 2004). Los dos tipos de inteligencia son complementarios: un elevado coeficiente intelectual permite realizar un mejor

análisis situacional y una búsqueda de alternativas y soluciones más efectiva y, sin embargo, son habituales las situaciones en las que una persona con grandes capacidades intelectuales no resulta ser un buen líder, pues no tiene la habilidad de coordinar y dirigir a sus subordinados (Castillero, 2019).

Uno de los líderes a los que se han atribuido estos dos tipos de inteligencia es Nelson Mandela. Mandela estudió en las mejores universidades de Sudáfrica - Fort Hare y Witwatersrand -, y cuando se graduó fue uno de los pocos abogados negros de su país. En la década de 1940, antes de cumplir los treinta, decidió dedicarse de lleno a la política, siendo muy activo en este campo (Brown, 2014, p. 270). En plena Guerra Fría, los supremacistas blancos sudafricanos disfrazaron el mantenimiento del *apartheid* en forma de lucha contra el comunismo, por lo que uno de sus primeros logros consistió en separar las aspiraciones de la población negra de la ideología que imperaba en la URSS. No obstante, la defensa de sus ideales le costó una estancia en la cárcel de veintisiete años y medio.

A finales de los años 80 el *apartheid* había devenido insostenible y se produjeron cambios fundamentales en el sistema político sudafricano. Mandela fue liberado y su labor, junto con la de Frederik de Klerk, fue reconocida con el Premio Nobel de la Paz en 1993. Un año más tarde, fue elegido por los sudafricanos como Presidente de su país, y durante los cinco años que duró su mandato multiplicó sus esfuerzos por fomentar la integración y acabar con la desigualdad que había caracterizado a su país hasta la fecha. Aunque por el contexto histórico internacional en los años 80 el *apartheid* tenía muy probablemente y en cualquier caso los días contados, la presencia de Mandela marcó la diferencia a la hora de asegurar una transición pacífica (Brown, 2014, p. 273), escuchando a todas las partes involucradas y teniendo en cuenta sus aportaciones para construir un proyecto común en lugar de abrir paso a la política de la venganza para castigar al régimen que tanto daño habían causado a él mismo y a Sudáfrica.

Queda en nuestra memoria la imagen de Mandela en el Mundial de Rugby de 1995, celebrado en Sudáfrica, con la equipación de los *Springboks*, el equipo local, y con su capitán, convirtiendo el deporte considerado hasta entonces como el símbolo de los blancos en la imagen de la unidad nacional. En la biografía que escribió Richard

Stengel de Mandela, el autor recoge unas palabras que Mandela le dijo (Palacios, 2013) y que definen su forma de ejercer el liderazgo político:

“Cuando quieres que el ganado eche a andar en una determinada dirección, te colocas en la parte de atrás con un palo y luego haces que los animales más inteligentes vayan al frente para que marchen en la dirección deseada. El resto del ganado sigue a las reses más enérgicas que van delante, pero en realidad eres tú quien las guía desde atrás. Es así como un líder debe hacer su trabajo”.

- Un líder con valores morales: en este punto conviene hacer una distinción fundamental en este trabajo: los *líderes* no son meros *gestores* (Zaleznik, 1977). A éstos últimos se les juzga a través de parámetros exclusivamente competenciales, esto es, por la consecución de sus objetivos de forma efectiva. En cambio, los *líderes* son evaluados por sus seguidores tanto por su profesionalidad como por defender una serie de principios morales; es más, los criterios éticos que utilizamos para medir su actuación son mucho más exigentes que los que emplearíamos frente a cualquier otra persona de nuestro entorno (Gabriel, 2015, p. 317).

Ahora bien, ¿cuándo consideramos que un líder es *ético*? En primer lugar, un líder debe hacerse *visible* y ser *accesible* para poder ser considerado por sus seguidores como atento, más aún en tiempos de crisis (Gabriel, 2015, p. 322). En segundo lugar, la actuación del líder visible debe ser coherente con los valores que defiende. Esto hará que despierte en sus seguidores una sensación de seguridad y confianza; sensación que ha sido estudiada tanto a nivel psicológico y social (Giles, 2016) como neurobiológico (Giles, 2016), y en base a dichos estudios podemos concluir con que la búsqueda de este sentimiento es algo básico e inherente a todas las personas. En esta línea, Sunnie Giles (2016), investigadora del grupo Quantum Leadership Group, llevó a cabo un estudio internacional sobre las características más valoradas de los líderes. Para ello, analizó la actuación de 195 líderes de 15 países diferentes y más de 30 organizaciones internacionales, así como la valoración que de ellos hacían sus compañeros de trabajo. La cualidad más valorada por los entrevistados, por un 67% de ellos en concreto, fue que líder tuviera *“fuertes estándares éticos y morales”*. Como decíamos, esto contribuye a crear un espacio de confort y seguridad.

Para ilustrar el liderazgo moral y ético, uno de los ejemplos paradigmáticos es Konrad Adenauer. Adenauer era el alcalde de la ciudad alemana de Colonia cuando Hitler llegó al poder en su país y fue destituido de su cargo por negarse a apoyar la causa y la ideología nazis, las cuales chocaban frontalmente con los valores católicos que él defendía. Su negativa a decorar la localidad en la que vivía con esvásticas llevó a los nazis a considerarle como persona *non grata* para el régimen, congelando sus cuentas y más tarde encarcelándolo en las propiedades de la Gestapo (Comisión Europea, 2013).

Con el fin de la Segunda Guerra Mundial, Adenauer fue liberado y más tarde elegido en 1949 como el primer Canciller de la República Federal de Alemania Occidental. Debido a su edad, fue apodado "*Der Alte*" - en español "*El Viejo*" -, y fueron precisamente todos esos años llenos de fuertes vivencias, entre las que se encuentran las dos Guerras Mundiales y el inicio de la Guerra Fría, y sus profundas convicciones las que hicieron de él una persona clave en la recuperación de Alemania y la construcción de los cimientos de lo que después sería la Unión Europea (Comisión Europea, 2013). Para construir la Alemania moderna, contó con todos los alemanes, tanto los involucrados con los nazis como quienes fueron castigados por ellos, apostando por la reeducación y el reconocimiento de una verdad histórica de la masacre que fue el Holocausto para crear un sentimiento de arrepentimiento colectivo y unidad. La reintegración de la Alemania de posguerra en el plano interno estatal, en Europa y en la política internacional le valió el reconocimiento de diferentes líderes y numerosas personas a lo largo del mundo, siendo un líder especialmente querido por la sociedad alemana.

- Un líder con historia: en palabras de Isak Dinesen, "*ser una persona es tener una historia que contar*" (Simmons, 2002). A través de su propia historia, los líderes se muestran a sus seguidores, justificando los principios y valores que defienden y dotando a su causa de un significado (Kegan, 1983, p. 220).

En un estudio realizado por Shamir, Dayan-Horesh y Adler (2005) se utilizaron diversas autobiografías y entrevistas personales con diferentes líderes con el objetivo de encontrar los puntos en común dentro de sus historias. La conclusión del análisis fue que todos ellos basaban su narrativa en uno o varios de los siguientes cuatro aspectos: (i) el liderazgo como un proceso natural, bien demostrando

habilidades innatas desde muy temprano, o bien encontrándolas cuando se dio la oportunidad (Shamir & Eilam, 2005, p. 404); (ii) el liderazgo como una historia de superación, hablando de momentos difíciles que provocaron una transformación en la persona (Bennis & Thomas, 2002); (iii) el liderazgo como el descubrimiento de una causa, una idea que les hace tomar las riendas de la situación para dirigir a un grupo de personas en una dirección determinada, y/o (iv) el liderazgo como un proceso de aprendizaje y experiencia, ya sea por errores, aciertos, o mediante la observación de modelos a seguir.

Golda Meir, la Dama de Hierro de Oriente Medio, hizo de su experiencia vital la razón de su lucha. Golda nació en Kiev cuando aún formaba parte del Imperio ruso en 1898. De procedencia humilde, los primeros años de su vida estuvieron marcados por la pobreza y la ola de antisemitismo que asoló al continente europeo durante el siglo XX, situación que llevó a su familia a emigrar a Estados Unidos en busca de una nueva oportunidad para salir adelante. Golda completó en este país su formación como maestra y finalmente decidió embarcarse en el proyecto sionista para construir un lugar seguro para sus iguales. En sus propias palabras:

“Mi recuerdo más remoto es ver a mi padre tapando con tablas las entradas de casa, ante la inminencia de las hordas enardecidas. [...] Si cabe una explicación al rumbo que tomó mi vida, es seguramente mi deseo y determinación por que nunca más tuviera un niño judío que vivir semejante experiencia” Golda Meir (Fayanas, 2014).

Su compromiso con el movimiento sionista le hizo trasladarse finalmente a Israel, donde desarrolló su carrera política, siendo pionera en un mundo que parecía por aquel entonces reservado a los hombres. Golda Meir fue embajadora de su país ante la URSS, Ministra de Trabajo, de Relaciones Exteriores y de Interior, y en 1969 asumió el cargo de Primera Ministra de Israel, ocupando un papel importantísimo en diferentes eventos como la Declaración de Independencia de Israel en 1948 o la Guerra de Yom Kippur en 1973. Con el paso de los años, se convirtió en la personificación de la Diáspora judía distribuida por todo el mundo (Medzini, 2018), pues muchos sefarditas vieron en ella el reflejo de su propia historia.

Ahora bien, las historias no son un mero relato objetivo de los episodios de la vida de un líder, sino que las mismas nos hacen ponernos en sus zapatos y aceptar la interpretación que ellos hacen de su realidad. En dicha interpretación, los líderes harán más énfasis en aquellos aspectos que les interese destacar, y en cambio intentarán dejar en un segundo plano o incluso ocultar sus debilidades (Shamir & Eilam, 2005, p. 406).

Esta reflexión nos lleva a un tema interesante: la evaluación que los seguidores de un líder hacen de su historia. Y es que aunque dicho líder pueda elegir qué contar y qué no, lo cierto es que no puede controlar todos los canales de información disponibles en el panorama político y social contemporáneo, a través de los cuales podemos construir una idea global de la identidad de una persona, por ejemplo, el testimonio de sus familiares, la experiencia de quienes trabajan con el líder o, de forma muy destacada, el trabajo de investigación de los periodistas y los medios de comunicación (Shamir & Eilam, 2005, p. 409). Para que la evaluación resulte positiva, los seguidores querrán ver coherencia entre la historia del líder y sus palabras o acciones, y además entre las diferentes fuentes de información (Shamir & Eilam, 2005, p. 409).

- Un líder comunicador: relacionamos el liderazgo con una oratoria cautivadora (Bryman, 1992), y en esta oratoria deben cubrirse multitud de aspectos: desde la exposición de las cualidades del propio líder, hasta los objetivos a los que aspiran sus seguidores y el modo de cumplirlos, pasando por la transmisión de emociones y sentimientos que forjarán una relación entre ambas partes. Este aspecto se encuentra íntimamente ligado al carisma, puesto que un líder ha de ser capaz de atraer a un número considerable de seguidores y de hacer que los mismos se sientan identificados con el propio líder y su proyecto (Schweitzer, 1984; Willner, 1984; Bryman, 1992).

En palabras de Brown, *“el liderazgo político más auténtico es aquel capaz de inspirar a un gran número de personas sin ejercer el poder ni contar con clientes políticos, simplemente porque les toca la fibra sensible”* (2014, p. 44). Pensemos por ejemplo en Malala Yousafzai. Malala se convirtió con tan sólo 15 años en un símbolo de la lucha por la educación de las mujeres en Paquistán, su país de origen, y en todo el mundo después de que un talibán le disparase en la cabeza por ir a la

escuela. Tras su recuperación, Malala decidió denunciar la situación que ella había sufrido y que a día de hoy viven muchas niñas en su país, creando una Fundación para sostener su proyecto. Su labor fue reconocida con el Premio Nobel de la Paz, siendo la ganadora más joven de la historia en dichos premios (Malala Fund, 2019) y su mensaje llegó al foro juvenil celebrado en la Asamblea General de la ONU, donde Malala pronunció un discurso en el que hizo de *su* lucha *nuestra* lucha:

“Queridos hermanos y hermanas, acordaos de un detalle. Hoy no es mi día. Hoy es el día de cada una de las mujeres, de cada uno de los niños y niñas que han alzado la voz por sus derechos. [...] Hoy todos libramos una batalla contra el analfabetismo, la pobreza y el terrorismo utilizando nuestros lápices y libros. Son nuestras armas más poderosas.” Discurso de Malala en la sede de la Asamblea General de las Naciones Unidas en Nueva York, 12 de julio de 2013 (Their World, 2013).

Actualmente, la acción de Malala es conocida en todo el mundo, y resulta increíble que la misiva de una niña de un pueblo perdido en un rincón recóndito de Paquistán haya concienciado a tantísimas personas. Este es el tipo de liderazgo comunicador al que nos referimos.

En esta línea, sus discursos cobran una gran importancia, tanto respecto al contenido como a la forma de transmitirlo (Shamir et al., 1994, p. 29). Los líderes contemporáneos mejor valorados han sido los capaces de introducir en su mensaje la idea de descentralizar su autoridad, no sólo hacia aquellas personas junto a las que ejercen el poder, sino también hacia los propios ciudadanos (Burns et al., 1994, p. 18). Así, construyen un sentimiento de pertenencia común a sus seguidores, que quedan involucrados en un proyecto común, en el cual su propia actividad es importante.

- Un líder ¿fuerte?: conviene terminar nuestro catálogo de cualidades dentro del liderazgo con una reflexión. Tras cada época de crisis, se generaliza en las sociedades el deseo de un líder *fuerte* y resolutivo, capaz de poner fin a todos los problemas sufridos durante los años difíciles (Brown, 2014, p. 42). En esta línea, en los últimos años se ha extendido la idea en las democracias alrededor del mundo de que es conveniente contar con un líder *fuerte*, cualidad de la que muchos políticos

presumen, acusando a su vez al adversario por una presunta debilidad (Brown, 2014, pp. 19-20).

El Profesor Archie Brown ha dedicado su libro “El mito del líder fuerte” (2014) a estudiar este fenómeno para llegar a la conclusión de que “*es ilusorio pensar que cuanto más poder despliegue un líder, más debería impresionarnos*”, ya que el funcionamiento de una democracia descansa sobre un sistema de instituciones que equilibran los poderes del Estado – conocido en el sistema presidencialista de Estados Unidos como los *checks and balances* -, de forma que, en primer lugar, ningún líder democrático tiene la posibilidad de aunar en su persona un poder formidable y, en segundo lugar, los ciudadanos deberíamos sospechar de la presencia de alguien tan extremadamente poderoso, en lugar de desearlo. En definitiva, el discurso del fuerte y el débil es vano e irreal, y por tanto la *fuerza* no es una de las cualidades innatas que una persona debe tener para ejercer su liderazgo en democracia.

III. LIDERAZGO POLÍTICO FEMENINO

Una vez analizadas las características generales que convierten a alguien en líder, cabe preguntarnos cuál es la ponderación que hacemos de las mismas cuando quien ejerce el liderazgo es una mujer, es decir, si valoramos más algunos aspectos que otros y por qué.

1. Liderazgo político femenino a nivel internacional

1.1. Un apunte sobre la evolución histórica de la participación de la mujer en política a nivel internacional

Durante el siglo XX se produjo un enorme progreso en las democracias alrededor del mundo, que fueron abriendo la puerta al sufragio femenino. Con ello llegó la posibilidad de las mujeres de presentar su candidatura y ser votadas en elecciones. El primer país que permitió esta situación fue Nueva Zelanda en 1893, y en las décadas siguientes le siguieron otras democracias consolidadas como el Reino Unido o los países nórdicos europeos (Brown, 2014, p. 67).

No obstante, tuvieron que transcurrir varias décadas hasta que las mujeres comenzaron a ser elegidas para ocupar los puestos de la más alta responsabilidad política. La primera mujer que lideró el gobierno de su país fue Sirimavo Bnadaranaike, primera ministra de Ceilán, territorio que hoy conocemos como Sri Lanka. Desde entonces y hasta el año 2013, han sido casi noventa las mujeres que han asumido el más alto cargo del ejecutivo de su país (Brown, 2014, p. 68). Nos vienen a la mente, entre muchas otras y a título de ejemplo, Indira Gandhi en la India, Golda Meir en Israel, Margaret Thatcher en Reino Unido, Gro Harlem Brundtland en Noruega, Michelle Bachelet en Chile o Tsai In-Wen en Taiwán; siendo muchas de ellas familia o pareja de un hombre que había ocupado un puesto de liderazgo con anterioridad.

Con el paso de los años, podemos decir que la presencia femenina en política ha aumentado gradualmente a escala internacional. Las mujeres que ocuparon durante el año 2018 el primer cargo del ejecutivo de su país son las siguientes:

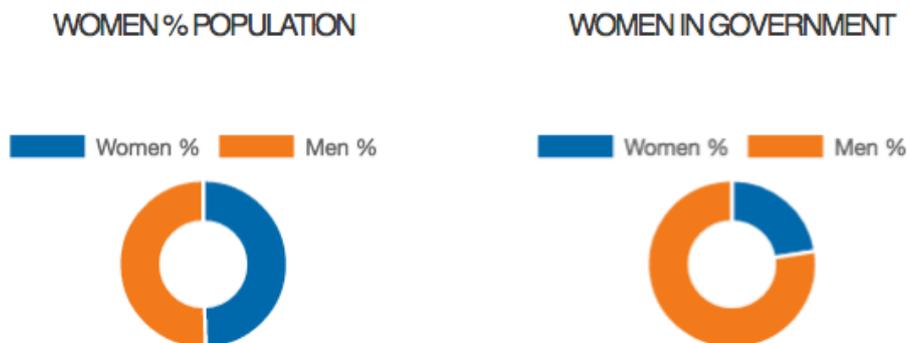
Mujeres que ocuparon la Jefatura de Gobierno en 2018

Fuente: Trowsdale (2018)



No obstante, aunque esto supone un gran avance, la diferencia respecto al número de hombres que ocupan las mismas posiciones es aún abismal:

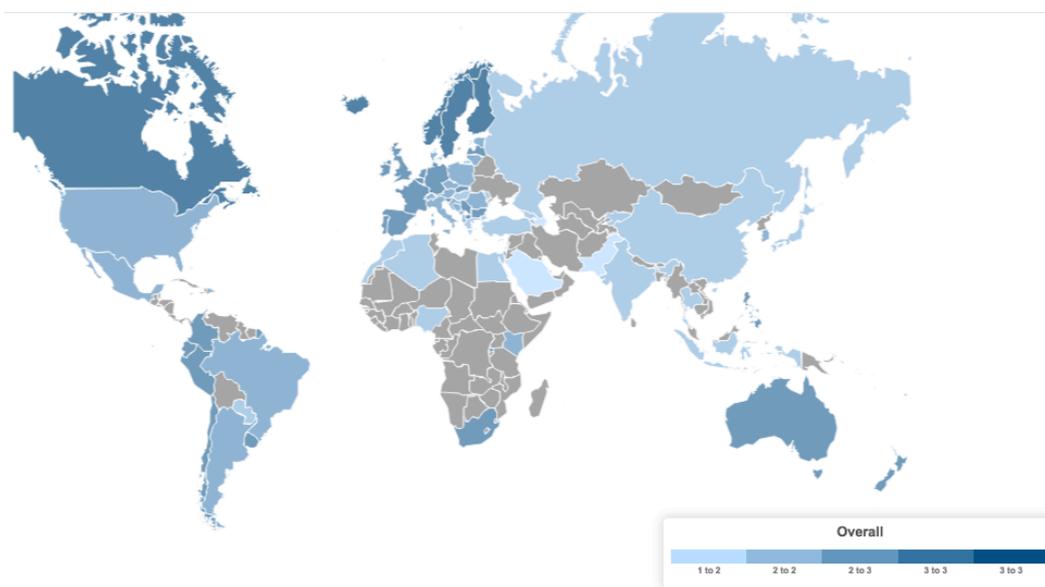
Gráfica nº 1: Porcentaje de mujeres en la población mundial y porcentaje de mujeres con cargos en el gobierno de su país a nivel mundial



Fuente: The Women in Public Service Project (2018)

Ahora bien, hemos de tener en cuenta que el liderazgo no se ejerce sólo desde el Gobierno, sino que son diversos los sectores del ámbito público o político en los que las mujeres pueden ser líderes. El *Women in Public Service Project* - Proyecto de Mujeres en el Servicio Público en español - elaboró un Índice de Liderazgo Femenino en el sector público durante 2018, teniendo en cuenta las facilidades que tienen las mujeres para ostentar un cargo en el mismo, sus posiciones y el poder real que ejercen. En este estudio se tuvieron en cuenta cinco ramas del sector público: ejecutivo, legislativo, poder judicial, administración pública y seguridad, tanto a nivel nacional como a nivel local (The Women in Public Service, 2018), y el resultado fue el siguiente:

Gráfica nº 2: Índice de Liderazgo Femenino en el Sector Público (2018)



Fuente: The Women in Public Service Project (2018)

En este mapa, los resultados del análisis se han representado con los números del 1 al 3. Los países que más se acercan al 3 son los que más facilidades dan a las mujeres para ejercer un liderazgo real, en el que cuentan con poderes de decisión e influencia, siendo éstos los coloreados en azul oscuro. Los países que ocupan los primeros puestos de este ranking por otorgar una mayor facilidad son Suecia, Canadá, Finlandia, Noruega, Eslovenia, Islandia y Nueva Zelanda, los cuales, como decíamos antes, también fueron los primeros en autorizar el sufragio femenino. Con todo, es importante tener en cuenta que en cada uno de los países estudiados la gran mayoría de las mujeres que trabajan en el sector público ocupan posiciones deliberativas o legislativas, mientras que son un grupo muy reducido las que ostentan funciones ejecutivas (Román y Ferri, 2013, p. 98).

1.2. Los estereotipos y la evolución en el estilo de liderazgo de las mujeres

Un estereotipo es “*una generalización que se realiza sobre una persona en razón de su pertenencia a un grupo o a una categoría social determinada*” y, en concreto, el concepto de estereotipo de género se refiere al “*conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen hombres y mujeres*” (Lupano y Castro, 2010, p. 56). De este modo, hay ciertas cualidades que el colectivo social atribuye al hombre, por ejemplo la fortaleza, y otras que generalmente adjudicamos a las mujeres, como pueden ser la empatía o la sensibilidad.

La razón por la que hemos acudido a la definición de estos términos es que tradicionalmente la sociedad ha percibido como líderes a las personas que presentan cualidades atribuidas *estereotípicamente* al género masculino, debido principalmente a que han sido los hombres quienes han ocupado en general las posiciones de poder y liderazgo a lo largo de la historia.

Así, las primeras mujeres que tuvieron acceso a cargos de alta responsabilidad política reunían las características socialmente atribuidas a los hombres. Si pensamos, por ejemplo, en Golda Meir, Margaret Thatcher o Angela Merkel, sus actitudes poco han tenido de diferente respecto a las de sus compañeros y rivales del género opuesto. De hecho, Ben-Gurion definió a Golda Meir como “*el único hombre en su equipo de gobierno*” (Morewood, 2009, p. 65). Ellas decidieron mostrarse frente a su electorado a través de personalidades andróginas, fuertes o dominantes, y ciertamente esta estrategia dio sus frutos, pues recibieron los apoyos necesarios de las sociedades a las que pretendían representar para ocupar el primer cargo del ejecutivo en cada uno de sus respectivos países.

Sin embargo, resulta curioso que en numerosas ocasiones en el pasado, cuando las mujeres eran consideradas igual de competentes que sus contrapartes masculinos y accedían a un determinado puesto de poder político, finalmente eran evaluadas de forma negativa por el electorado y sus compañeros por transgredir las normas sociales, no siendo lo suficientemente femeninas. En conclusión, el liderazgo ejercido por mujeres se encontraba con dos obstáculos: debían contar con las cualidades socialmente atribuidas a los hombres para llegar al poder, pero a la vez no ser excesivamente masculinas, en términos de competencia y control, para mantener su puesto y no ser

descartadas, especialmente por los hombres de su entorno (Lupano y Castro, 2010, p. 56).

Desde entonces, las sociedades han evolucionado y han sufrido una profunda transformación en muchos aspectos. Las nuevas tecnologías y el proceso de globalización nos han dado a conocer otras culturas, ideas y posibilidades, y con ello han traído también ciertos cambios en el estilo de liderazgo político. Si antes el liderazgo se ejercía de forma *vertical*, en un sentido plenamente jerárquico, ahora se ha impuesto un patrón *horizontal*, en el que buscamos a un líder *coordinador* en lugar de a alguien que nos dé órdenes (Román y Ferri, 2013, p. 96). Por otro lado, parece que la búsqueda de los rasgos masculinos en el líder ha aminorado, incluso se ha comenzado a hablar de un *estilo femenino de liderazgo* (Román y Ferri, 2013, p. 97), más cercano y empático con el electorado, en línea con el liderazgo horizontal al que hacíamos referencia.

Con todo, en nuestro análisis hemos de tener en cuenta que la existencia de prejuicios y estereotipos es especialmente notable en los puestos que tradicionalmente han sido ocupados por hombres, por ejemplo los cargos de la más alta responsabilidad política (Eagly, 2007, p. 9). Por otro lado y de forma evidente, que el estilo haya sido tildado de *más femenino* no deja de ser otro estereotipo de género.

1.3.El liderazgo político femenino en la actualidad

En la literatura analizada se ha llegado a la conclusión de que el liderazgo está evolucionando hacia un estilo *más femenino*, de forma que hoy en día se valora que los líderes cuenten con las cualidades que tradicionalmente han sido atribuidas a las mujeres (Cortese, 2005). Ahora bien, como consideración previa hay que tener en cuenta que no es lo mismo hablar del impacto que tiene que el hecho de que el líder sea un hombre o una mujer en la evaluación que los seguidores hacen de ellos, que referirnos a un estilo de liderazgo femenino, que pueden utilizar tanto los líderes del género femenino como del masculino.

Numerosos estudios han analizado el impacto del género del líder en sus seguidores. La conclusión a la que se ha llegado de forma mayoritaria y casi absoluta es que la percepción de los seguidores no se ve influida por la circunstancia de que el líder sea hombre o mujer (Dolan, 2014), sino que existe una tendencia a valorar ciertas

cualidades que antes no tenían tanta relevancia en el ámbito público o político y que han sido atribuidas tradicionalmente a la mujer, por ejemplo la búsqueda del consenso o la empatía, entre muchas otras. Los seguidores evalúan a los candidatos según sus cualidades de liderazgo, de forma igualitaria. Por lo tanto, el género de los candidatos no tiene un impacto real en la elección de los líderes, como sí lo tienen todos los atributos que hemos mencionado y los que vamos a ver a continuación. Uno de los hallazgos en las mencionadas investigaciones de género consistió en que una de las variables que más influyen en la evaluación de un líder político en democracia es la pertenencia de éste a un partido concreto, en especial en el caso de Estados Unidos como veremos más adelante.

Volviendo al estilo de liderazgo *femenino*, cabe preguntarnos en qué características reúne esta tendencia de actualidad. Cortese (2005) realizó la siguiente tabla comparativa sobre el liderazgo ejercido por hombres y por mujeres:

Tabla nº 1: Liderazgo según género

	Modelo Masculino de Liderazgo	Modelo Femenino de Liderazgo
Estilo Operativo	Competitivo	Cooperativo
Estructura Organizacional	Jerárquico	Equipo
Objetivo básico	Triunfar	Calidad
Estilo de solución de problemas	Racional	Intuitivo-Racional
Características claves	- Control detallado - Estrategia operativa - Actitud no emocional - Racionamiento analítico	- Menor control - Empatía - Cooperación - Altos estándares de realización

Fuente: Cortese (2005).

Fuente: Cortese (2005)

Por lo tanto, hablamos de:

- Un estilo basado en la **cooperación**: en comparación con los hombres, el estilo de liderazgo de las mujeres es, como decíamos antes, más *horizontal* o cooperativo (Arteaga y Ramón, 2009). Según Abarca (2004), ellas tienden a evitar las relaciones jerárquicas y formales, y en cambio fomentan la creación de vínculos y relaciones personales entre los miembros del equipo que dirigen, esforzándose por conseguir un sentimiento de motivación y confianza que una al grupo y les permita avanzar en la misma dirección. En esta línea, podemos decir que en general las mujeres tienen una mayor capacidad de delegación que los hombres, ejerciendo un menor control

sobre quienes dependen de ellas y otorgándoles una mayor libertad en lo que respecta a la toma de decisiones y la atribución de responsabilidades.

- Soluciones en **consenso**: además, el estilo de liderazgo femenino es consensual, debido a que las mujeres se caracterizan por un comportamiento integrador, en el que tienen en cuenta tanto la variable racional como la sentimental, y por ello son capaces de proponer soluciones que abarquen todo tipo de inquietudes. Los hombres, en cambio, tienden a dar mayor importancia a los argumentos basados en la razón y se muestran más desafiantes a la hora de gestionar opiniones diferentes a las suyas (Corda citado por Cortese, 2005).
- La **empatía** como valor fundamental: otra de las características definidoras del liderazgo femenino es la escucha activa de los seguidores. Las opiniones y necesidades del grupo cobran una considerable importancia, y la mujer líder toma sus decisiones en función de las mismas.

Como decíamos en el capítulo anterior, uno de los aspectos fundamentales en la relación entre el líder y sus seguidores es que los mismos se sientan identificados con el líder mismo, con su mensaje o con sus objetivos. En este contexto, una actitud empática y una comunicación efectiva entre ambas partes son herramientas clave para conseguir tal vínculo: si el líder recoge las peticiones de sus seguidores hará que los mismos se sientan escuchados, y a la vez brinda al líder una variedad de argumentos que podrá utilizar para construir un mensaje con el que los seguidores se identifiquen.

- El objetivo del liderazgo femenino es generar **calidad** dentro del grupo y no tanto la consecución de objetivos concretos y/o personales.
- Muchas veces, los votantes asocian a las mujeres con **determinadas políticas**, siendo estas principalmente sanidad, educación y bienestar social, mientras que identifican a los hombres con las cuestiones militares, de seguridad, o de relaciones exteriores. En segundo lugar, los votantes dan por hecho de forma inconsciente que las mujeres defenderán una ideología más liberal en términos sociales. Por último, también se espera de ellas que propongan facilidades para las propias mujeres, actuando en su beneficio, por ejemplo promoviendo la igualdad remuneratoria o aprobando medidas de bienestar infantil (Bos y Schneider, 2017). De este modo, y

como en los demás casos, los seguidores esperan de un líder ciertas conductas asociadas al género femenino.

Actualmente, por lo tanto, además de las características generales que hemos identificado en el primer capítulo a partir de diferentes ejemplos históricos de líderes políticos, hay una tendencia a observar, además, estas cualidades que tradicionalmente hemos atribuido a las mujeres. Por esta razón las nuevas formas de liderazgo han sido tildadas de *más femeninas*.

2. Liderazgo político femenino en Estados Unidos

2.1. Liderazgo en contexto: la cultura política en Estados Unidos

Nuestro marco de trabajo y el contexto donde nos hemos de situar para evaluar a Hillary Clinton y Michelle Obama como líderes es la democracia en Estados Unidos en los últimos años, en concreto a partir de las elecciones presidenciales de 2016. Cabe preguntarnos entonces cuál es la cultura política presente en este país y en este momento. Como se apuntó al inicio del trabajo, la cultura política de un país es fruto de su experiencia histórica (Brown, 2014, p. 17) y está formada por las nociones básicas y estructurales que permanecen a lo largo del tiempo, permaneciendo casi inalterables ante los sucesos del día a día.

En las últimas décadas del siglo XVIII, dos fueron las revoluciones que marcaron el principio del fin del sistema absolutista en el mundo occidental: la francesa y la estadounidense. Los colonos norteamericanos decidieron firmar la Declaración de Independencia en 1776, separándose de la corona británica, y fue en 1787 cuando se dieron una norma básica de convivencia que pasaría a la historia como la primera constitución moderna: la Constitución de Virginia. Estados Unidos es, por tanto, un país con una arraigada tradición democrática, y a día de hoy podemos decir que este texto legal sentó las bases de la cultura política de Estados Unidos tal y como la conocemos en la actualidad. Es evidente que han sido múltiples los cambios introducidos desde entonces y que la experiencia democrática ha ido mejorando la configuración de esta Carta Magna. Además, en Estados Unidos, como en cualquier otra democracia, las ideologías políticas varían dentro de un amplio espectro, pero sí podemos decir que existen algunos valores fundamentales que definen la cultura política estadounidense, siendo estos la democracia, la igualdad de derechos políticos, el individualismo, la

libertad, la separación de poderes – y la limitación de los mismos -, y el funcionamiento de las instituciones.

Ahora bien, además de las bases de la cultura política estadounidense, hemos de tener en cuenta también el momento histórico concreto en el que nos situamos: Estados Unidos ha sido durante siglos una de las figuras clave en el tablero internacional, fijando las reglas del juego y ejerciendo un enorme poder de influencia en su entorno y alrededor del mundo. Sin embargo, en los últimos años Estados Unidos ha sufrido el impacto de la crisis financiera, de forma que miles de hogares en este país han vivido una situación complicada económicamente. Además, en el plano internacional, el auge de los países asiáticos y en especial de China ha puesto en duda que Estados Unidos sea la única súper potencia, demostrando que la forma de vida capitalista que salió victoriosa de la época de la Guerra Fría no es la única opción viable para construir un gran país. Aunque es cierto que no es la primera vez en la historia de Estados Unidos que se habla de un declive y que en todas las ocasiones anteriores la súper potencia por excelencia ha sabido recuperarse, es cierto que, por las razones expuestas, la ola de desafección ciudadana que ha sacudido a las democracias occidentales durante estos años de crisis ha estado también presente en el país que aquí estudiamos.

Teniendo en cuenta estas circunstancias, es conveniente mencionar aquí la distinción de dos tipos de liderazgo que ha propuesto Kavanagh (1990, pp. 63-65): los líderes *reconciliadores* y los *movilizadores*. Los líderes *reconciliadores* son aquellos capaces de construir un cierto consenso cuando la situación social de un país se encuentra fragmentada; los líderes *movilizadores*, en cambio, son quienes proponen introducir una novedad o algún cambio en el sistema establecido. Como decíamos, las democracias occidentales han sufrido un proceso de desafección por parte de los ciudadanos, quienes sienten que sus opiniones y peticiones no tienen una influencia real en el ejercicio del poder por parte de sus representantes, de forma que no les es posible cambiar las situaciones sociales que no les agradan. Así, si los gobernantes *reconciliadores* son identificados por los votantes como los gestores habituales a quienes no llegan sus peticiones, la irrupción de un líder *movilizador* con nuevas propuestas y métodos tendrá un fuerte impacto en el panorama político. En este contexto, la campaña política de Donald Trump durante los años previos a las elecciones de 2016, es un ejemplo paradigmático de la actuación de un líder *movilizador*, pues postuló su candidatura como una ruptura frente al sistema que supuestamente había demostrado ser ineficiente

durante la crisis financiera, además de haber provocado la pérdida de influencia de Estados Unidos en el ámbito internacional de los últimos años.

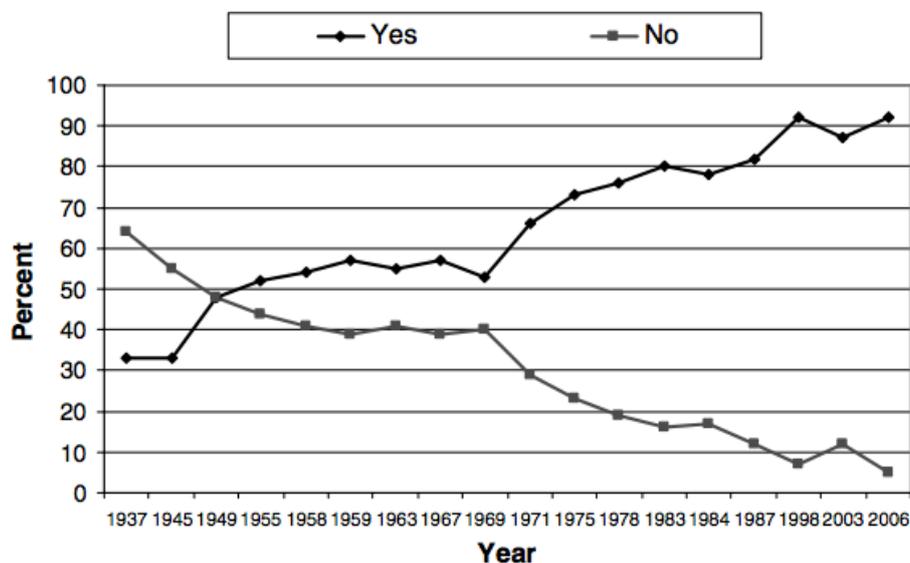
Hoy, tras la victoria de Donald Trump en las elecciones presidenciales de 2016, la sociedad estadounidense se encuentra notablemente polarizada en torno a diversas cuestiones de índole social, económica y política, y son numerosas las figuras públicas que han alzado la voz para pedir una vuelta a un sistema más solidario y coherente, entre ellas Barack Obama, quien, a su salida de la Casa Blanca, recordó a sus conciudadanos que “*no existen una América liberal y una América conservadora, lo que realmente existe son los Estados Unidos de América*” (Curtis, 2017). ¿Será este, entonces, el momento oportuno para la llegada de un líder *conciliador*?

2.2.Un apunte histórico sobre la presencia política de las mujeres en Estados Unidos

En Estados Unidos, las mujeres pudieron votar por primera vez en 1920, tras la aprobación de la Decimonovena Enmienda (Brown, 2014, p. 67). Los primeros cargos políticos a nivel nacional ocupados por mujeres fueron los de Jeanette Rankin en la Cámara de Representantes en 1916, quien presentó su candidatura por el Partido Republicano, y el de Rebecca Latimer Felton en el Senado en 1922, candidata por el Partido Demócrata, aunque cabe decir que ésta última ocupó su cargo tan sólo durante un día. Puede llamarnos la atención la presencia de una mujer en la Cámara Baja en un momento anterior a la admisión del sufragio femenino, pero como en el caso de España en su día esto fue posible, debido a que hubo una época en la que las mujeres no podían votar pero sí ser votadas.

Desde entonces, la presencia de mujeres en la actividad política estadounidense ha ido en progresivo aumento con el paso de los años, lo cual ha conllevado a su vez el aumento de la intención de voto de los estadounidenses en cuanto a las mujeres que presentan su candidatura, como se muestra en la siguiente gráfica. Los momentos en los que se registra un descenso en la intención de votar a mujeres son las crisis económicas, como en el año 1969, o los atentados del 11S y el inicio de la *War on Terror* en 2001. En estos momentos, el electorado consideró más oportuno elegir a un líder masculino.

Gráfica n° 3: Evolución de la intención de votar a una mujer si presentase su candidatura a la presidencia de Estados Unidos según las encuestas de Gallup



Fuente: Eagly, 2007, p. 8.

Las elecciones presidenciales de 2008 fueron un punto de inflexión en términos de liderazgo femenino. En el Partido Demócrata, la Senadora Hillary Clinton fue en su momento una de las candidatas con más probabilidades de éxito en las elecciones primarias de su partido, aunque finalmente saliese victorioso Barack Obama. Por su parte, el candidato a la Presidencia por el Partido Conservador, John McCain, optó por lanzar su candidatura junto con Sarah Palin como Vicepresidenta (Dolan, 2014). Hillary fue la primera candidata presidencial, pero tras su derrota podemos afirmar que en Estados Unidos ninguna mujer ha ocupado todavía la Presidencia o la Vicepresidencia del Gobierno.

En las recientes elecciones legislativas de finales de 2018, las mujeres volvieron a hacer historia. Según los estudios llevados a cabo por el *Center for American Women and Politics* de Rutgers, se presentaron como candidatas a la Cámara de Representantes un total de 235 mujeres, mientras que otras 22 optaron a ocupar un puesto en el Senado. En ambos casos los números son muy inferiores a los de los candidatos varones, pero se superaron con creces las cifras de las anteriores elecciones. Finalmente, un total de 127 mujeres forman parte del Congreso de los Estados Unidos, 25 en el Senado y 102 en la

Cámara de Representantes, lo cual supone el 25% y el 23'4% del total de asientos disponibles, respectivamente (Rutgers - CAWP, 2018).

IV. ANÁLISIS DE CASO: EL LIDERAZGO POLÍTICO DE HILLARY CLINTON Y DE MICHELLE OBAMA

Una vez comprendido el concepto de líder y las características que convierten a alguien en líder, así como el desarrollo del liderazgo político femenino a nivel internacional, y situado el contexto espacial y temporal de Estados Unidos, a continuación se analizará el liderazgo ejercido por las dos mujeres con mayor influencia del Partido Demócrata en la actualidad: Hillary Clinton y Michelle Obama.

1. Una consideración previa: la lealtad de los estadounidenses a los candidatos de su partido

A lo largo de la historia, los seres humanos hemos organizado nuestra vida en sociedad (Tajfel y Turner, 1979). Este sistema ha ido evolucionando con el tiempo, y dentro de una misma sociedad democrática es frecuente que las diferentes ideologías se hayan agrupado en partidos políticos para defender sus intereses. En el caso de Estados Unidos, las opciones mayoritarias son dos: el Partido Conservador y el Partido Demócrata, al que pertenecen tanto Hillary Clinton como Michelle Obama.

Aunque, como veremos más adelante, la percepción que los seguidores del Partido Demócrata tienen sobre el liderazgo de las dos es diferente, no podemos analizar el impacto de cada una de ellas sin antes tener en cuenta la lealtad que los votantes de cada partido en Estados Unidos dan a su propia formación frente al adversario, como se muestra en la siguiente tabla (Schmitz & Murray, 2017, p. 63):

Gráfica nº 4: lealtad intrapartidista y discriminación interpartidista

	Demócratas (%)	Republicanos (%)
Aprobación del trabajo presidencial		
(R) Trump (2016 - mayo de 2017)	7	84
(D) Obama (2009-2015)	83	13
(R) G. W. Bush (2001-2009)	23	84
(D) Clinton (1993-2001)	82	26
(R) G. H. W. Bush (1989-1993)	44	82

El partido contrario es más ____ que otros estadounidenses

Cerrado	70	52
Deshonesto	42	45
Inmoral	35	47
Parado	18	46

Mi partido es más ____ que otros estadounidenses

Abierto	67	32
Honesto	37	39
Moral	38	51
Trabajador	37	59

(D) significa Demócrata y (R) significa Republicano

Fuente: Schmitz & Murray, 2017, p. 63.

En conclusión, según estos estudios es importante tener en cuenta que partimos de una fuerte cohesión dentro de cada partido. Los votantes demócratas defienden casi siempre la ideología de su partido y a sus candidatos, pero además tienen una concepción ciertamente negativa del bando contrincante. Lo mismo sucede en el caso de los republicanos. Además, según los estudios elaborados por el Pew Research Center (2019) este mismo año, la sociedad se encuentra cada vez más polarizada en términos políticos, en especial desde la llegada de Trump al poder. Teniendo esto en cuenta, a continuación vamos a estudiar la percepción que los ciudadanos estadounidenses tienen de Hillary Clinton y de Michelle Obama.

2. Michelle Obama es más popular que Hillary Clinton

Cada año, Gallup realiza un sondeo en la opinión pública estadounidense para identificar quiénes son el hombre y la mujer más admirados. Durante diecisiete años, la mujer que ocupó el primer puesto del ranking fue Hillary Clinton, hasta el pasado año 2018, en el que Michelle Obama tomó el relevo (Jones, 2018):

Gráfica n° 5: las mujeres más admiradas por los estadounidenses en 2018 (porcentaje de menciones en las respuestas de los encuestados)

Michelle Obama	15
Oprah Winfrey	5
Hillary Clinton	4
Melania Trump	4
Queen Elizabeth	2
Angela Merkel	2
Ruth Bader Ginsburg	2
Ellen DeGeneres	2
Nikki Haley	1
Malala Yousafzai	1
Nancy Pelosi	1

Fuente: Jones, (2018), basado en los datos de las encuestas Gallup.

Como decíamos, dentro del Partido Demócrata los afiliados realizan una evaluación positiva de sus líderes, presentando un alto grado de lealtad a sus candidatos. Sin embargo, dentro de este marco de apoyo parece que los votantes demócratas en concreto también prefieren a Michelle antes que a Hillary. Aunque Michelle Obama ha mantenido públicamente que no presentará su candidatura en las primarias previas a las elecciones presidenciales, son numerosos los afiliados al Partido Demócrata que no pierden la esperanza de que se produzca un cambio de última hora para poder votar a la ex primera dama, según diferentes encuestas. Las mismas sitúan a Michelle muy por delante de Hillary Clinton, lo cual es interesante debido a que la primera nunca ha expresado su deseo de ocupar esta posición de liderazgo, mientras que la segunda sí lo ha hecho en repetidas ocasiones:

Gráfica n° 6: respuestas a la pregunta de “Si piensa en las elecciones primarias del Partido Demócrata de 2020, ¿a quién votaría a día de hoy?” (porcentajes)

Fuente: Bedard (2018), basado en los datos de las encuestas de McLaughlin and Associates

Joe Biden	19%
Michelle Obama	17%
Bernie Sanders	16%
Hillary Clinton	8%
Kamala Harris	5%
Elizabeth Warren	4%
Oprah Winfrey	4%
Cory Booker	3%
Michael Bloomberg	2%
Mark Zuckerberg	1%
Andrew Cuomo	1%
Deval Patrick	1%
Kirsten Gillibrand	1%
Eric Holder	1%
Tim Kaine	1%
John Hickenlooper	1%
Michael Avenatti	0%
Bill de Blasio	0%
Howard Schultz	0%
Undecided	16%

Llegados a este punto nos hacemos una pregunta: ¿qué es lo que tiene Michelle Obama que los estadounidenses no ven en Hillary Clinton? Pongámonos en contexto con cada una.

3. Hillary Clinton

3.1. Una mujer preparada y con experiencia en el sector público

Hillary Diane Rodham Clinton estudió ciencias políticas en Wellesley College, graduándose con honores, para después entrar en la Facultad de Derecho de la Universidad de Yale. Desde su etapa universitaria, Hillary fue muy activa tanto en el ámbito político como en el legal, trabajando en el departamento legal del Congreso. Años más tarde, su relación con Bill Clinton le llevó a mudarse a Arkansas, donde ejerció las profesiones de profesora universitaria en la escuela de derecho y abogada en una conocida firma estadounidense - Rose Law -, a la vez que ejercía las labores de Primera Dama de Arkansas debido a la elección de su marido como Gobernador de dicho estado (Clinton, 2016).

Cuando Bill Clinton postuló su candidatura para las elecciones presidenciales de 1992, Hillary dio el salto a la política a nivel nacional, situación que culminaría cuando su marido tomó posesión del cargo de Presidente de los Estados Unidos en enero de 1993, convirtiéndose en la única Primera Dama con estudios de postgrado y una carrera profesional personal y diferente a la de su consorte hasta el momento. Hillary explica en sus memorias que el papel de Primera Dama le supuso hacerse cargo de multitud de responsabilidades, pero también vio en él una oportunidad inigualable para aportar su grano de arena a la historia de Estados Unidos, tomando como referencia a otras Primeras Damas alejadas en el tiempo pero próximas a su estilo de liderazgo, como Abigail Adams o Edith Wilson (Clinton, 2016; Ayuso, 2016).

Los Clinton estuvieron en la Casa Blanca desde 1993 hasta 2001, período durante el cual Hillary se empleó a fondo para dar voz a temas como la educación o los derechos de las mujeres. Su proyecto más conocido fue el de la reforma del sistema sanitario estadounidense – *National Health Care Reform* en inglés –, que acabó siendo un fracaso político por no salir adelante y servir a los republicanos como argumento para utilizar a la contra (Ayuso, 2016). Sin embargo, no todo fueron buenas noticias en la Casa Blanca. Los Clinton se vieron involucrados en diferentes escándalos, siendo los más

conocidos los casos del *Whitewater*, *Travelgate*, *Filegate* y finalmente los escándalos sexuales del Presidente, en especial el de Monica Lewinsky. Al menos de cara al público, Hillary perdonó a su marido, pero Bill tuvo que hacer frente a un proceso de *impeachment* que terminó por costarle tanto su cargo como su reputación a pesar de haber sido absuelto de los cargos que se le imputaban.

Unos años más tarde, quedó libre un asiento de los demócratas en el Senado, y diferentes personalidades del Partido Demócrata urgieron a Hillary Clinton a presentar su candidatura en las elecciones legislativas de 2000. Finalmente salió victoriosa, por lo que se convirtió también en la primera ex Primera Dama en ocupar un cargo público electo. Ya en 2007, Hillary presentó su candidatura a las elecciones primarias del Partido Demócrata de cara a las presidenciales de 2008. En estas elecciones le pasó factura el apoyo que había otorgado a la Guerra de Irak durante su etapa en el Senado, y tras una reñida competición fue Barack Obama quien obtuvo los votos necesarios para representar al Partido Demócrata en la lucha por la Presidencia del Gobierno.

Cuando Barack Obama asumió el poder, Hillary entró a formar parte de su equipo. En un principio no parecía probable que la derrotada Hillary fuera a aceptar la mano que su hasta entonces adversario le había tendido, pero la insistencia del primer Presidente negro de la historia de Estados Unidos y sus propias ambiciones hicieron que Clinton se replanteara su futuro próximo. Así, se convirtió en la Secretaria de Estado de su Administración hasta 2013. Cuando Clinton dejó su cargo público, “*volvió a la vida privada por primera vez en más de tres décadas*” (Holland, 2013) y se dedicó de pleno a su Fundación. No obstante, en 2015 la polémica estaba de nuevo servida por las filtraciones sobre la gestión que realizó como Secretaria de Estado de los eventos de *Benghazi*, en los que fueron asesinados los representantes diplomáticos de Washington en Libia, y además se difundieron algunos correos electrónicos en los que utilizaba sus contactos profesionales con fines no tan oficiales.

Estos sucesos le pasaron factura cuando se presentó de nuevo a las elecciones presidenciales de 2016. Aunque en esta última ocasión sí ganó los comicios de su partido, al final fue el candidato republicano Donald Trump quien se hizo con la victoria y el más alto cargo político de su país. Sin duda, dos adjetivos definen la dilatada carrera política de Hillary Clinton: la perseverancia y el inconformismo. En palabras de Michelle Obama:

“Hillary ha pasado décadas haciendo el firme e ingrato trabajo de conseguir que sus vidas sean diferentes [...]. Cuando no fue nominada hace ocho años, no se enfadó ni se desilusionó. Hillary no hizo las maletas y se fue a casa, porque como verdadera servidora pública, Hillary sabe que esta es una tarea mucho más grande que sus propios deseos o decepciones. [...] Podría haber decidido que este trabajo era demasiado duro, que el precio de ser un servidor público es demasiado alto, que estaba cansada de ser machacada por su aspecto, por cómo habla o incluso por su forma de reír. Lo que más admiro de Hillary es que nunca se quiebra bajo presión. Nunca toma la salida fácil. Hillary Clinton no ha abandonado nada en toda su vida.”

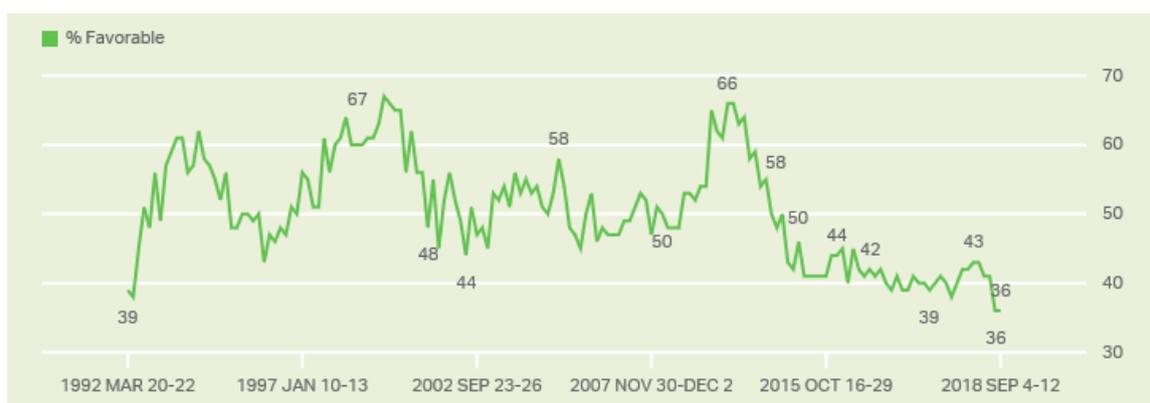
Discurso de Michelle Obama en la Convención Demócrata de 2016 (Univision, 2016).

En los meses previos a las próximas elecciones estadounidenses de 2020, ha cobrado fuerza el rumor de que Hillary Clinton volverá a presentar su candidatura por el Partido Demócrata. A día de hoy, está claro que a Hillary no le falta el aliento para seguir intentándolo una vez más. Ahora bien, ¿qué percepción tienen actualmente los estadounidenses de Hillary Clinton? ¿Por qué parece que no están dispuestos a asumir su liderazgo? ¿O es simplemente que se ha encontrado con mejores opciones para los votantes a lo largo de estos años?

3.2. La percepción que los estadounidenses tienen de Hillary Clinton

Si nos remitimos de nuevo a las encuestas realizadas por Gallup tomando en cuenta la opinión pública estadounidense, podemos ver que la popularidad de Hillary Clinton nunca ha sido especialmente alta y en los últimos años, además, ha descendido de forma progresiva hasta caer a mínimos históricos:

Gráfica n° 7: el apoyo a Hillary Clinton llega a mínimo histórico (porcentaje de apoyos en la sociedad estadounidense)

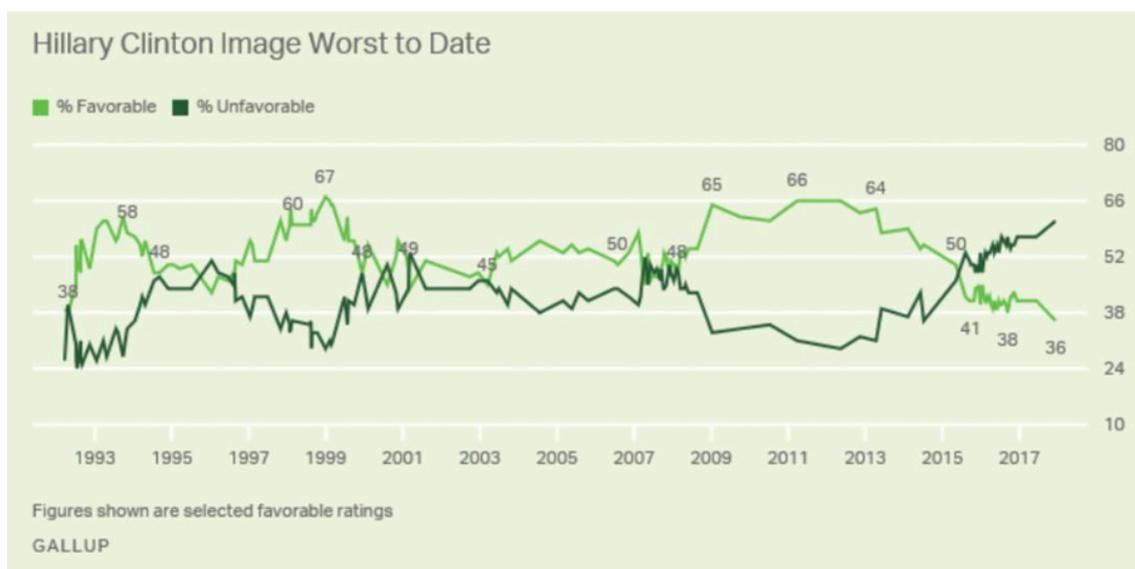


Fuente: Dugan (2018), elaborado a partir de los datos de Gallup.

Las valoraciones por debajo del 40% en 1992 responden simplemente a la falta de conocimiento por parte del electorado sobre quien era Hillary Clinton cuando su marido comenzó la campaña para las elecciones presidenciales de ese año, pues hasta entonces sólo era célebre en el estado de Arkansas. La popularidad de Hillary llegó a su punto más alto durante el *impeachment* de Bill Clinton. En cambio, cae en picado en 2001 y de nuevo en 2012, cuando Hillary era ya sobradamente conocida entre la sociedad estadounidense. Las razones de este descenso en el primer caso fueron las absoluciones finales de los cargos imputados a Bill Clinton, además del hecho de que cuando el matrimonio abandonó la Casa Blanca se llevaron parte de los muebles y regalos que no eran de su pertenencia (Dugan y McCarthy, 2015). Después, durante el período en el Senado las evaluaciones favorables se mantuvieron estables, en torno a un 50%, subiendo en diez puntos cuando fue nombrada Secretaria de Estado con la Administración Obama. En el segundo descenso significativo en términos de popularidad, podemos decir que Hillary vive un momento político complicado, en el que se suceden los escándalos que comentábamos antes (Dugan y McCarthy, 2015).

De hecho, en los últimos años el número de personas que tienen una opinión desfavorable sobre Hillary es superior al de quienes mantienen su apoyo:

Gráfica nº 8: Actitudes favorables y desfavorables hacia Hillary Clinton



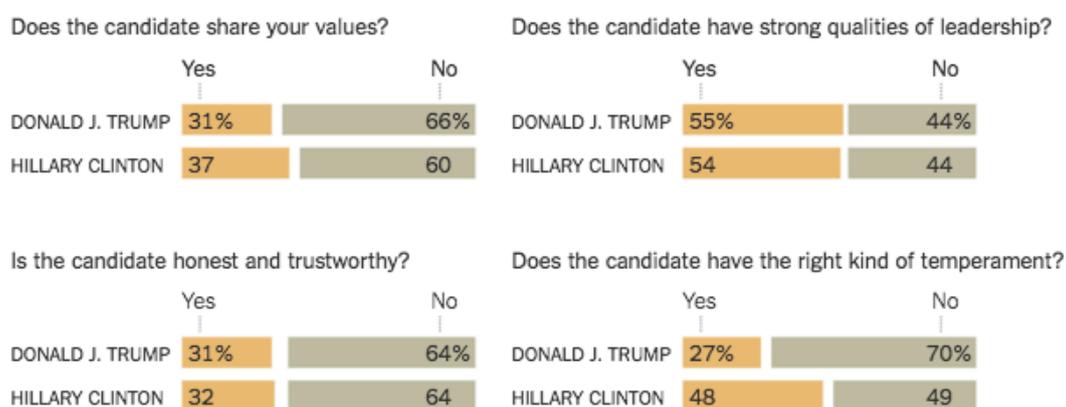
Fuente: Cilliza (2018), elaborado a partir de los datos de Gallup.

En conclusión, en los momentos en los que el electorado debía elegir a un líder las sensaciones que la opinión pública tenía hacia Hillary Clinton eran especialmente negativas. Si bien es cierto que este sentimiento generalizado halla una explicación en las circunstancias concretas del momento – ya fuera por el fallo final del *impeachment* de Bill Clinton o por la actualidad de los múltiples escándalos que comentábamos -, parece que ahora el electorado no ve en Hillary algunas de las características que convierten a alguien en líder. Lo estudiamos a continuación.

3.3. ¿Por qué en la actualidad gran parte de la opinión pública de Estados Unidos no acepta el liderazgo de Hillary Clinton?

Como decíamos, en términos generales, Hillary Clinton tiene muchos más detractores que partidarios en Estados Unidos. Veamos un dato curioso: el New York Times y CBS News Polls llevaron a cabo una encuesta a nivel nacional en el momento previo a las elecciones presidenciales de 2016 en la que preguntaban al electorado por las cualidades de los dos candidatos. En casi todas las categorías, la percepción que éstos tenían de Clinton era parecida a la de Trump.

Gráfica nº 9: los votantes evalúan las cualidades de Hillary Clinton y Donald Trump



Fuente: Martin and Sussman (2016), elaborado a partir de los datos de New York Times y CBS News Polls (2016).

El hecho de que la campaña política de Trump haya generado sentimientos negativos en la opinión pública estadounidense no nos extraña, debido esencialmente a los comentarios ofensivos y el tratamiento de determinados temas muy controvertidos. Sin

embargo, ¿por qué creen los estadounidenses que Hillary (i) no comparte sus valores, (ii) no tiene cualidades de liderazgo y (iii) no es honesta y digna de confianza?

- Hillary no nos cuenta una **historia** más allá de su experiencia profesional: durante su carrera política, Hillary Clinton ha decidido dar una importancia central a su experiencia profesional tanto en el sector público como en sector privado y, en cambio, son contados los detalles personales que conocemos de ella (Brooks, 2016). No podemos negar que sea una mujer competente, pero como decíamos al inicio del trabajo, una de las características que definen a los líderes natos es que tienen una historia a partir de la cual desarrollan su mensaje y crean un sentimiento de identificación o admiración por parte de sus seguidores.

Por otro lado, en las democracias contemporáneas, existen dos tendencias en auge: la disponibilidad de información instantánea y el interés por la vida privada de los personajes públicos. En este contexto, los medios de comunicación han sido utilizados por muchos políticos para darse a conocer y ser más cercanos a la sociedad en su conjunto (Balkin, 1999). Sin embargo, Hillary Clinton no ha querido seguir esta estrategia: mientras sabemos que a Barack Obama le gusta jugar al baloncesto o al golf en su tiempo libre, pocos podrían adivinar qué hace Hillary cuando descansa. Es más, pocos dirían que tienen una vida más allá del trabajo, pues sabemos que su marido es su compañero político y su hija trabaja en la Fundación Clinton (Brooks, 2016).

En conclusión, Hillary no ha contado a la sociedad estadounidense una historia inspiradora que dé sentido a su carrera política y tampoco les ha hecho partícipes de su vida personal. De este modo, parece un personaje distante y es difícil que el electorado se sienta identificado con ella.

- Su forma de **comunicar**: Hillary ha dedicado su vida a mejorar la de los demás. Ha luchado por los derechos de las mujeres y de los niños, por la educación y la sanidad, y ha dado un giro al papel de Estados Unidos en el panorama internacional, entre muchas otras cosas. Por tanto el problema ahora mismo no es la falta de actividad política, sino cómo comunica sus logros, sus ideas e incluso sus sentimientos (Brooks, 2016). En un análisis sobre el voto estadounidense llevado a cabo por Drew Westen, psicólogo y politólogo de reconocido prestigio, se llegó a la

conclusión de que en Estados Unidos “*la gente vota a quien suscita los sentimientos correctos, no al candidato que aporta los mejores argumentos*” (2007, p. 125). Por ello, la forma de transmitir de Clinton ha supuesto un obstáculo para llegar a sus votantes.

La imagen pública de Hillary Clinton resulta demasiado calculada y fría. En sus apariciones, parece que está representando un papel en lugar de mostrarse ante la audiencia como una persona humana (Brooks, 2016). No podemos obviar en este punto el hecho de que se ha generalizado en la sociedad estadounidense la creencia de que Hillary Clinton perdonó las constantes infidelidades de su marido debido a sus propias ambiciones políticas. Muchos atribuyeron la conservación del matrimonio como una forma egocéntrica de satisfacer sus intereses personales sin atenerse a valoraciones éticas de ningún tipo. Y aunque han pasado años desde entonces, parece que los estadounidenses aún no lo han perdonado (Foran, 2016).

En la actualidad esta imagen distante se ha mantenido. Durante la campaña electoral contra Donald Trump su equipo difundió un video en el que se sucedían las imágenes de la candidata durante las décadas que ha dedicado a la política, para después dar paso a unas palabras de la propia Hillary, en una grabación que parecía un autómata recitando de memoria un discurso preparado y artificial en exceso (Brooks, 2016). Es cierto también que Donald Trump se las arregló para identificarla como una más del grupo de burócratas anclados en el sistema al que su proyecto hacía frente (Cost, 2018), de forma que al final su dilatada experiencia fue un lastre en lugar de una ventaja. Desgraciadamente, en cualquier caso, el video y su estrategia política no dieron los frutos esperados.

- ¿Qué **valores** defiende Hillary? ¿Se aproxima su forma de ejercer el liderazgo al **estilo de liderazgo femenino** en auge?: El hermetismo al que hemos hecho referencia en los párrafos anteriores afecta también a otra de las nociones básicas del liderazgo: una de las cualidades más valoradas en los líderes es que sean éticos o morales, y, como decíamos, Hillary Clinton no transmite una imagen de cercanía, seguridad y actitud moral o calidad humana según las encuestas que miden la percepción que los estadounidenses tienen de ella.

No cabe duda de que Hillary Clinton ha sido pionera y líder en multitud de ocasiones, pero en la actualidad son una minoría las personas dispuestas a asumir este liderazgo en Estados Unidos. Y es que además de las circunstancias que hemos comentado, ¿no recuerda Hillary a líderes como Margaret Thatcher o Golda Meir? En un momento histórico en el que el estilo de liderazgo está cambiando, las reminiscencias al pasado no parecen ser las más atractivas para las sociedades contemporáneas.

En conclusión, Hillary es una mujer sobradamente preparada en lo que respecta a la experiencia profesional para ejercer el liderazgo político. Sin embargo, la sociedad estadounidense echa en falta en ella la presencia de las cualidades inherentes a los líderes natos, como pueden ser la comunicación, la cercanía o incluso algunos valores que hoy están en alza debido a la tendencia a valorar un estilo de liderazgo más femenino. Por esta razón la impresión general que los estadounidenses tienen de Hillary Clinton como líder en la actualidad es netamente negativa. Con todo, en sus propias palabras *“la vida es muy corta para fijarnos en lo que podría haber sido”*, y ahora que crecen los rumores sobre una nueva candidatura para las elecciones de 2020, veremos si la incansable Hillary Clinton toma nota de los errores de esta campaña para seguir haciendo historia en la política de Estados Unidos.

4. Michelle Obama

4.1. Una mujer preparada pero con menor experiencia en el sector político

Michelle LaVaughn Robinson Obama nació en el seno de una familia humilde de Chicago. Sus padres invirtieron todos sus esfuerzos y escasos recursos en darle la mejor educación posible, y Michelle supo aprovechar esta oportunidad graduándose en dos de las universidades más prestigiosas de Estados Unidos: primero cursó sociología y estudios afroamericanos en Princeton y después derecho en Harvard. Cuando terminó sus estudios comenzó a trabajar en la firma Sidley & Austin, donde conoció a Barack Obama, con quien se acabaría casando en 1992 (The White House, 2019). Aunque el cargo de Michelle en el despacho era superior al de su ahora marido, lo cual ha llevado a muchos a pensar que fue su jefa durante un tiempo, lo cierto es que su cometido consistía en actuar como mentora y acompañar a Barack en sus primeros pasos como

abogado (Obama, 2018). Esta situación nos lleva a plantearnos que Michelle pudo ejercer el liderazgo desde tiempo antes que su esposo.

Durante los años siguientes, Michelle Obama siguió desarrollando su carrera profesional en el Ayuntamiento de Chicago y en la Universidad de Chicago, donde destacó por instaurar los servicios sociales a la comunidad e hizo gala de sus dotes de liderazgo, pues la participación en los programas de voluntariado universitario se disparó durante su paso por el departamento del que dependían dichas actividades (The White House, 2019).

Cuando Barack Obama lanzó su campaña para las elecciones presidenciales de 2008, Michelle se volcó para acompañar a su marido en el incierto proyecto en el que se embarcaba. En uno de sus primeros discursos en la Convención Demócrata de Denver de 2008, sus certeras palabras hicieron mella en el electorado estadounidense y Michelle demostró su habilidad para transmitir un mensaje cargado de argumentos emotivos con los que conmovió a su audiencia. Como sabemos, Barack Obama ganó las elecciones al republicano John McCain en 2008 y repitió la victoria en 2012 frente a Mitt Romney, y por tanto Michelle Obama ocupó el cargo de Primera Dama durante dos legislaturas. En la primera, su programa más destacado fue *Let's Move!*, enfocado a coordinar los esfuerzos de familias, profesores, médicos y otros profesionales para luchar contra la obesidad infantil, a través de la alimentación y el deporte. Terminando este primer periodo, unió fuerzas con Jill Biden para crear *Joining Forces*, una iniciativa para apoyar a los veteranos de guerra mediante facilidades para acceder al empleo y el sistema sanitario.

Durante su segundo período en la Casa Blanca, Michelle se centró por completo en la educación, con la *Reach Higher Initiative* en 2014, que pretendía promover entre los jóvenes los estudios superiores, ya fueran en la universidad o en cualquier otro tipo de curso de formación superior, y después en 2015, a punto de despedirse de la que había sido hasta entonces su residencia en Washington, cuando unió fuerzas con el propio Barack Obama para sacar adelante el proyecto *Let Girls Learn*, cuyo ámbito era esta vez internacional, y por el cual animaron a los líderes de todo el mundo a educar a las niñas y darles una oportunidad para participar de manera decisiva en el funcionamiento de sus sociedades (The White House, 2019).

En enero de 2017 Donald Trump tomó el relevo de la Presidencia del país más influyente del mundo, y a día de hoy, tanto Michelle como Barack Obama dedican su tiempo al desarrollo de una gran variedad de proyectos, que van desde un contrato plurianual con Netflix hasta el trabajo para promover la inclusión y la tolerancia en la sociedad desde su Fundación Obama.

4.2. La percepción que los estadounidenses tienen de Michelle Obama

Durante su estancia en la Casa Blanca, Michelle Obama ha sido siempre más popular que su marido (Clement, 2016). Una vez abandonaron Washington, y como decíamos en epígrafes anteriores, el pasado 2018 Michelle Obama superó a Hillary Clinton en términos de popularidad entre los estadounidenses, desbancándola de la primera posición en el ranking por primera vez en diecisiete años (Jones, 2018).

Gráfica nº 10: las mujeres más admiradas por los estadounidenses en 2018 (porcentaje de menciones en las respuestas de los encuestados)

Michelle Obama	15
Oprah Winfrey	5
Hillary Clinton	4
Melania Trump	4
Queen Elizabeth	2
Angela Merkel	2

Fuente: Jones, (2018), basado en los datos de las encuestas Gallup.

Además, dentro del mismo Partido Demócrata, una supuesta candidatura de Michelle Obama sería la más apoyada por los afiliados (Bedard. 2018), por delante de personas como Bernie Sanders o la propia Hillary Clinton, y siendo sólo superada por Joe Biden. El huracán Michelle ha barrido Estados Unidos y hoy son una amplia mayoría quienes la identifican como un modelo a seguir. Ahora bien, si Michelle Obama nunca se ha mostrado dispuesta a ejercer un cargo público diferente al de Primera Dama, ¿por qué hay tantos estadounidenses que están dispuestos a asumir su liderazgo? Lo estudiamos a continuación.

4.3. ¿Por qué gran parte de los estadounidenses evalúan de forma positiva el liderazgo de Michelle Obama?

- Michelle y su **historia**: aunque todos conocemos los detalles de la vida personal de Michelle Obama por lo que nos ha ido mostrando desde la campaña política en la

que acompañó a su marido de cara a las elecciones de 2008, la reciente publicación de sus memorias ha servido para profundizar en su historia. Sólo el título parece una clara declaración de intenciones: el libro se llama *Becoming* en inglés, que significa *convertirse en o llegar a ser* en español, pero que tuvo que ser traducido como *Mi Historia* para su edición en nuestro país.

Michelle nació en el seno de una familia humilde de Chicago. La esclerosis de su padre y las dificultades económicas a las que la familia tuvo que hacer frente no fueron un impedimento para que los padres de Michelle dieran la mejor educación posible a ella y a su hermano, educados siempre en la igualdad y en la cultura del esfuerzo. Los valores que le inculcaron en casa desde niña son los que decidió transmitir a sus hijas, que han ocupado una posición central en su vida junto con su marido (Obama, 2018).

Esta historia de superación ha servido para explicar el porqué de sus proyectos a lo largo de estos años. Michelle es consciente de los problemas que preocupan al estadounidense medio, pues ella ha estado en su lugar, y a la vez ha aprendido a desarrollar las cualidades necesarias para hacer frente a dichos problemas a partir de su experiencia. Por esta razón, muchos se sienten identificados con ella y la consideran capaz de resolver sus preocupaciones del día a día.

- La importancia de los **principios éticos y morales**: las apelaciones a la moral son una constante en las intervenciones de Michelle Obama

“Como Primera Dama, madre y persona humana, mi plan es urgir a los líderes de todo el mundo a invertir en las niñas y crear sociedades que de verdad las valoren. Creo que todos nosotros, hombres y mujeres, en todos los países del planeta, tenemos la obligación moral de garantizarles un futuro digno de sus sueños”. Michelle Obama (2015) sobre *Let Girls Learn* en *The Atlantic*.

No obstante, obras son amores y no buenas razones. Y por ello, como hemos explicado antes, Michelle ha dedicado sus días antes, durante y después de su estancia en la Casa Blanca a luchar por diferentes causas, defendiendo una gran variedad de valores fundamentales como la igualdad entre hombres y mujeres, la tolerancia y la diversidad. Por esta razón se ha convertido en una persona

inspiradora para muchos tanto dentro de las fronteras de Estados Unidos como fuera de ellas (Huhman, 2017).

Por otro lado, Michelle es auténtica, se mantiene fiel a los principios que defiende y actúa en consecuencia. Por ejemplo, no le ha temblado el pulso al mirar, siempre de forma cordial, pero con un semblante serio y distante a Donald Trump tras sus polémicas declaraciones sobre las mujeres o los inmigrantes. Esto despierta un sentimiento de confianza y seguridad en sus seguidores.

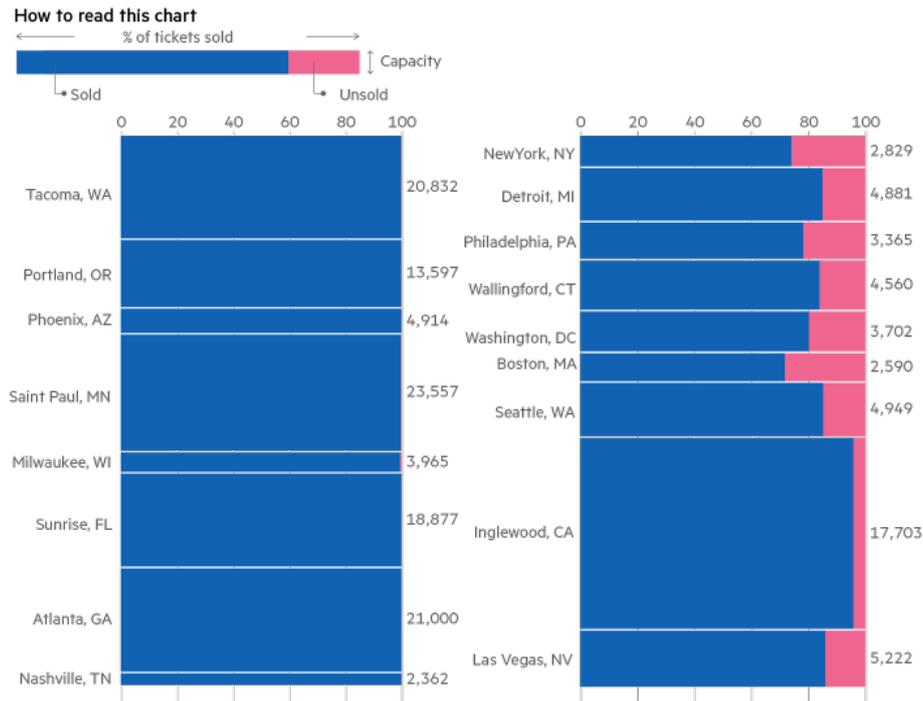
- Una **comunicación** efectiva: si la estrategia de comunicación política de su marido, basada en las ideas de Saul Alinsky, es un ejemplo paradigmático que hoy se estudia en escuelas de comunicación y ciencias políticas de todo el mundo, la suya no ha quedado atrás, ya que ambos forman un sólido equipo. La forma de hablar del matrimonio es transparente y cercana, libre de cualquier pretensión. Casi podríamos imaginarlos comentando su día tras una jornada de trabajo (Kennedy, 2017). Además, como los líderes políticos que mejor comunican, los Obamas no sólo lo hacen de forma clara y mostrándose seguros, sino que también buscan transmitir su mensaje desde la convicción personal (Huhman, 2012).

Gallo (2016) ha identificado cinco patrones que se repiten en todas las intervenciones de Michelle Obama y que constituyen la razón por la que su mensaje deja huella en quienes le escuchan: (i) los discursos son breves, para no agotar a la audiencia; (ii) el lenguaje utilizado es fácil de entender y libre de formalismos; (iii) Michelle emplea recursos lingüísticos como las anáforas y la repetición de palabras para hacer énfasis en determinados aspectos que quiere enfatizar, atrayendo la atención de la audiencia hacia los mismos; (iv) además, personaliza cada uno de sus mensajes con historias personales, la mejor herramienta para conectar emocionalmente con los oyentes y, por último, (v) la forma de transmitir de Michelle Obama es entusiasta, mezclando gestos, lágrimas y diferentes tonos de voz.

Michelle habla y se hace el silencio. Y el público escucha con atención. No es de extrañar que haya agotado las entradas de su segundo tour por Estados Unidos durante este año. Mientras, los Clinton están teniendo dificultades para cumplir con los quórums de audiencia en los suyos (Fei, 2019):

Michelle Obama is selling out most of her forthcoming tours stateside

...while the Clintons struggle to fill arenas



Source: Ticketmaster, FT research Graphic by Fan Fei
 * Michelle Obama's second leg tour went on sale on Dec 14, 2018, while the Clinton's tickets were available to public on Oct 12, 2018. Both tours are managed by Live Nation. Data as of Jan 17, 2019
 © FT

Fuente: Fan Fei en el Financial Times, elaborado a partir de los datos de Ticketmaster.

- ¿Podemos decir que Michelle Obama tiene un **estilo de liderazgo femenino**? En el tercer capítulo llegamos a la conclusión de que actualmente las sociedades democráticas valoran un estilo de liderazgo *más femenino*, en el que deben estar presentes cualidades como la capacidad de cooperación, la empatía o la motivación a nivel de grupo. Michelle Obama es el prototipo de este liderazgo que se ejerce de forma horizontal e involucrando al grupo para lograr un objetivo común.

En una entrevista concedida a la revista People a finales del pasado año, Michelle Obama declaró que *“el servicio público me anima de la forma que necesito y va a seguir siendo parte de mi historia”* (Westfall, 2018). Muchos vieron en esta frase una

puerta abierta a ejercer un cargo público electo en los próximos años. Tal vez las ganas de ver a Michelle de nuevo en Washington dieron pie al sesgo optimista de sus múltiples seguidores, pero lo cierto es que las candidaturas para las elecciones primarias del Partido Demócrata se encuentran en pleno trámite y aún no ha terminado el plazo de inscripción. Lo cierto es que parece que queda Michelle Obama para rato. Si vuelve o no a la Casa Blanca, sólo el tiempo lo dirá.

V. CONCLUSIONES

1. Sobre el liderazgo:

- El concepto de líder no es unívoco y depende del ámbito de estudio; no es lo mismo hablar del líder de un partido político, que del líder de un equipo de fútbol o el líder de una gran empresa. Si acotamos el estudio a las ciencias políticas, podemos decir que liderazgo es “*la capacidad de un individuo de influenciar, motivar y habilitar a otros para contribuir a la efectividad y éxito de la organización de la que forman parte*” (House y Javidan, 2004, p. 15).
- El liderazgo político se ejerce en un contexto determinado, y de dichas circunstancias dependerá que la sociedad busque un líder con unas determinadas características. Por ejemplo, habrá situaciones en las que necesitemos un líder *conciliador*, y otras en las que prefiramos a alguien *rupturista*, que provoque un cambio en el sistema establecido.
- Aunque, como decíamos, el liderazgo depende del contexto donde se inserte, existen ciertas características comunes a los líderes políticos que han destacado a lo largo de la historia y presentes también en los que lo siguen haciendo en la actualidad. Las características presentes en los liderazgos exitosos son las siguientes: (i) la inteligencia del líder, tanto técnica como emocional; (ii) una actuación guiada por determinados valores o principios morales; (iii) una historia que justifique el liderazgo, ya sea de superación o de aprendizaje, y (iv) una comunicación efectiva, para transmitir un mensaje de forma que la audiencia lo haga propio.
- En las democracias occidentales se encuentra en auge la idea de que un buen líder es necesariamente un líder fuerte, en el sentido de que cuanto más poder tenga sobre su equipo de gobierno, mayor será su capacidad para solucionar los problemas a los que tiene que hacer frente la sociedad a la que representa. Este argumento es irreal, ya que nuestro sistema democrático descansa sobre la teoría de la separación de poderes y las limitaciones al poder ejercido de forma unipersonal y arbitraria (Brown, 2014).

2. Sobre el liderazgo político femenino:

- A nivel internacional, la presencia de las mujeres en política ha ido aumentando de forma gradual desde que se permitió su participación en democracia durante el siglo XIX. A pesar de los avances logrados en materia de igualdad, el liderazgo político ejercido por mujeres es aún muy reducido en comparación con los cargos que acumula el género opuesto.

Cabe mencionar que el electorado no tiene en cuenta si el candidato es un hombre o una mujer para decidir su voto. El género no es una variable decisiva. Lo que sí podemos afirmar es que en la actualidad se observa una tendencia a valorar un estilo de liderazgo más femenino, entendiendo por tal un liderazgo ejercido de forma horizontal o cooperativa, y en el que se valoran características como la empatía, la escucha activa y la coordinación efectiva de los equipos.

- En Estados Unidos se encuentran presentes ambas tendencias: por un lado, cada vez hay un número mayor de mujeres en cargos de responsabilidad política, en especial en los órganos legislativos del estado, y por otro lado la sociedad estadounidense ha seguido la mencionada tendencia a valorar un estilo de liderazgo más femenino en los candidatos que se presentan a cualquier tipo de elección.

3. Sobre Hillary Clinton y Michelle Obama

- En la sociedad estadounidense, es más popular Michelle Obama que Hillary Clinton. Dentro del Partido Demócrata, los afiliados son generalmente leales y valoran de forma positiva a ambas. Sin embargo, resulta que si analizamos a los votantes de este partido en concreto, también prefieren el liderazgo ejercido por Michelle Obama frente al que propone Hillary Clinton.
- Hillary Clinton cuenta con un dilatado currículum en términos de formación y experiencia laboral el sector privado y en especial en el sector público. Sin embargo, actualmente la sociedad estadounidense no parece dispuesta a asumir su estilo de liderazgo. No ha contado a sus votantes una historia y no vemos en ella una comunicación efectiva que le permita acercarse al ciudadano medio de Estados

Unidos. Esta imagen fría, distante y demasiado estudiada ha hecho mella en la opinión que el público tiene de ella.

- Michelle Obama también ha tenido una sólida formación y una abultada experiencia en los sectores privado y público, aunque algo menor en el segundo de ambos. En lo que aquí nos interesa, una de las diferencias que más nos llama la atención en comparación con Hillary Clinton es que, a pesar de no haber ejercido ningún cargo público electo, gran parte de la opinión pública estadounidense tiene una buena percepción de ella y parece proclive a mostrarle su apoyo en caso de presentarse finalmente a unas elecciones. En ella, la audiencia sí ha encontrado una historia que les permite identificarse con Michelle, unos valores morales que justifican su actuación, una comunicación efectiva para hacerles parte de un objetivo común y los rasgos que atribuimos al liderazgo femenino en boga a día de hoy.

4. Consideraciones finales

- Por lo expuesto, la hipótesis a partir de la cual se ha realizado este trabajo de investigación no se verifica. En el primer capítulo supusimos que la sociedad valora de forma diferente las características que convierten a alguien en líder, dependiendo de si dicho líder es un hombre o una mujer. En cambio, resulta que el género de quien ejerce el liderazgo no es decisivo en la evaluación que de ellos realizamos, sino que valoramos a ambos a través de patrones similares. No obstante, sí podemos decir que actualmente el estilo de liderazgo ha evolucionado y el que predomina ahora es uno con cualidades que tradicionalmente han sido atribuidas a las mujeres.
- Otro hallazgo interesante es que en el ámbito político la forma de conectar emocionalmente con la sociedad tiene una mayor importancia en la actualidad que la capacidad técnica o la experiencia demostradas por quienes ejercen el liderazgo. El hecho de que la ciudadanía identifique a quien se dedica a la política como alguien cercano, inspirador o moralmente ejemplar, lleva a esas personas a asumir un liderazgo auténtico y más probable que en los casos en los que las campañas de comunicación política se centran en hacer gala de los conocimientos y destrezas adquiridos.
- En conclusión, el hecho de que Hillary Clinton despierte sentimientos negativos en la mayoría de la sociedad estadounidense le ha pasado factura en su carrera política,

mientras que Michelle Obama se ha visto beneficiada por su capacidad para establecer una comunicación efectiva y una sólida conexión emocional con sus seguidores. Aunque la candidatura de Michelle Obama para las elecciones presidenciales de 2020 no es aún más que un rumor que circula por los círculos periodísticos de Washington, lo cierto es que es indudable que su desempeño político hasta el momento está siendo realmente eficiente y la opinión pública no se resentiría ante un proyecto de tales dimensiones.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Abarca, N. (2004). *La Nueva Organización Necesita del Liderazgo Femenino*, Comunidad Mujer, obtenido el 15/04/2019 de <http://www.comunidadmujer.cl/cm/columnas/LiderazgoFemenino.asp>

Arteaga, A. y Ramón, S. (2009). *Liderazgo Resonante según Género*, Revista Multiciencias, vol. 9, n. 3, pp. 289-295.

Ayuso, S. (2016). *Hillary Clinton: una Primera Dama Inconformista*, El País, obtenido el 02/02/2019 de https://elpais.com/internacional/2016/10/31/estados_unidos/1477936116_895918.html

Balkin, J. M. (1999). *How Mass Media Simulate Political Transparency*. Cultural Values, 3 (4), p. 293.

Bedard, P. (2018). *Michelle Obama 2nd in 2020 Poll, Twice as Popular as Hillary Clinton*, Washington Examiner, obtenido el 03/02/2019 en <https://www.washingtonexaminer.com/washington-secrets/michelle-obama-2nd-in-2020-poll-twice-as-popular-as-hillary-clinton>

Bennis, W. G. & Thomas, R. J. (2002). *Geeks and geezers*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Borraz, O. & John, P. (2004). *The Transformation of Urban Political Leadership in Western Europe*, International Journal of Urban and Regional Research, 28 (1), pp. 107-120.

Bos, A. L. & Schneider, M. C. (2017). *The Political Psychology of Women in U.S. Politics*, Nueva York: Routledge.

Brooks, D. (2016). *Why Is Clinton Disliked?*, The New York Times, obtenido el 15/02/2019 en <https://www.nytimes.com/2016/05/24/opinion/why-is-clinton-disliked.html>

Brown, A. (2014). *El mito del líder fuerte*. Madrid: Los Confusos del Círculo de Tiza.

Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: SAGE Publications.

Burns, D., Hambleton, R. & Hogget, P. (1994). *The Politics of Decentralisation*. London: Macmillan.

Castillero, O. (2019). *Tipos de inteligencia que tienen los líderes*, obtenido el 23/01/2019 en <https://psicologiymente.com/coach/tipos-de-inteligencia-ser-buen-lider>

Cillizza, C. (2018). *4 Theories on Why Hillary Clinton Isn't Very Popular Right Now*, CNN Politics, obtenido el 16/04/2019 en <https://edition.cnn.com/2017/12/20/politics/hillary-clinton-bill-clinton-poll-analysis/index.html>

Clement, S. (2016). *The Most Popular Obama Wasn't the President*, The Washington Post, obtenido el 22/03/2019 en <https://www.washingtonpost.com/graphics/national/obama-legacy/michelle-obama-popularity.html>

Clinton, H. R. (2016). *Hillary: el Poder de la Superación*. Madrid: Ed. Los Libros de la Catarata.

Comisión Europea (2013). *Konrad Adenauer: un Demócrata Pragmático e Incansable Unificador*, obtenido el 02/02/2019 en https://europa.eu/european-union/sites/europaefiles/docs/body/konrad_adenauer_es.pdf

Cortese, A. (2005). *Dos Modelos de Liderazgo*, obtenido el 19/02/2019 en <https://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/2modlide-razgo.htm>

Curtis, J. (2017). *A Fake America: Cultural Fragmentation and Polarization*, Harvard Political Review, obtenido el 18/04/2019 en <http://harvardpolitics.com/online/fake-america-cultural-fragmentation-polarization/>

Cost, J. (2018). *Trump the Outsider*, National Review, obtenido el 24/02/2019 en <https://www.nationalreview.com/2018/05/donald-trump-outsider-president-bureaucrats-run-government/>

Dolan, K. (2014). *Gender Stereotypes, Candidate Evaluations, and Voting for Women Candidates: What Really Matters?* Political Research Quarterly, 67 (1), SAGE Publications, pp. 96-107.

Dugan, A. (2018). *Hillary Clinton's Favorable Rating Still Low*, Gallup Politics, obtenido el 24/03/2019 en <https://news.gallup.com/poll/243242/snapshot-hillary-clinton-favorable-rating-low.aspx>

Dugan, A. & McCarthy, J. (2015). *Hillary Clinton's Favorable Rating One of Her Worst*, Gallup Politics, obtenido el 18/03/2019 en <https://news.gallup.com/poll/185324/hillary-clinton-favorable-rating-one-worst.aspx>

Eagly, A. H. (2007). *Female Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions*, Psychology Women Quarterly, 31, Blackwell Publishing.

Fayanas, E. (2014). *Golda Meir, la Luchadora Infatigable*, Nueva Tribuna, obtenido el 30/01/2019 en <https://www.nuevatribuna.es/articulo/cultura---ocio/golda-meir-luchadora-infatigable/20140105134256099691.html>

Fei, F. (2019). *Michelle Obama, Pop Star, in Five Charts*, The Financial Times, obtenido el 06/03/2019 en <https://www.ft.com/content/cff2aa2a-20cb-11e9-b126-46fc3ad87c65>

Foran, C. (2016). *The Curse of Hillary Clinton's Ambition*, The Atlantic, obtenido el 12/04/2019 en <https://www.theatlantic.com/politics/archive/2016/09/clinton-trust-sexism/500489/>

Gabriel, Y. (2015). *The caring leader—What followers expect of their leaders and why?*, Leadership, 11(3), SAGE Publications, pp. 316–334.

Gallo, C. (2016). *Five Techniques that Made Michelle Obama's Speech Emotionally Appealing*, Forbes Leadership, obtenido el 18/03/2019 en <https://www.forbes.com/sites/carminegallos/2016/07/26/five-techniques-that-made-michelle-obamas-speech-emotionally-appealing/#42b08830396c>

Giles, S. (2016). *The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World*. Harvard Business Review.

Goleman, D. (2004). *What Makes a Leader: Why Emotional Intelligence Matters*, New York: More Than Sound.

Hockin, T. A. (1977). *Apex of Power: the Prime Minister and Political Leadership in Canada*. Scarborough: Prentice-Hall of Canada.

Holland, S. (2013). *Hillary Clinton Leaving World Stage, But for How Long?*, Reuters, obtenido el 25/03/2019 en <https://www.reuters.com/article/us-usa-politics-hillary/hillary-clinton-leaving-world-stage-but-for-how-long-idUSBRE90F0A820130116>

House, R. J. & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE, in House, R., J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (eds.), *Culture, Leadership and Organizations: the Globe Study of 62 Societies*. Thousand OAKS CA: SAGE Publications, pp. 9-28.

Huhman, H. R. (2017). *Five Leadership Takeaways from Michelle Obama*, Forbes, obtenido el 26/03/2019 en <https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2012/09/24/5-leadership-takeaways-from-michelle-obama/#4b339e6811ce>

Jones, J. M. (2018). *Michelle Obama Ends Hillary Clinton's Run as Most Admired*, Gallup, obtenido el 27/03/2019 en <https://news.gallup.com/poll/245669/michelle-obama-ends-hillary-clinton-run-admired.aspx>

Kavanagh, D. (1990). *From Gentlemen to Players: Changes in Political Leadership*, en Kavanagh, D. (ed.), *Politics and Personalities*. London: Macmillan, pp. 246-271.

Kegan, R. (1983). *The evolving self*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Kennedy, A. (2017). *Watching Michelle*, *Nation*, 304 (1), pp. 62–63.

Laufer-Ukeles, P. (2009). *Leadership in Her Own Image: Valuing Women's Different Lives*. *Hamline Journal of Public Law & Policy*, 30 (2), pp. 493–512.

Lenz, T. (1993). *Leadership Foundation*. Waco TX: Word Publishing.

Lupano, M. L. & Castro, A. (2010). *Análisis de características estereotípicas de género en líderes y seguidores*, *SUMMA Psicológica UST*, vol. 7, n. 2, pp. 55-66.

Malala Fund (2019). *Malala's Story*, obtenido el 16/02/2019 en <https://www.malala.org/malalas-story>

Martin, J. & Sussman, D. (2016). *Republicans Want Their Party to Unify Behind Donald Trump, Poll Shows*, The New York Times, obtenido el 20/03/2019 en <https://www.nytimes.com/2016/05/20/us/politics/donald-trump-hillary-clinton-poll.html?module=inline>

McDermott, R., Lopez, A. C., & Hatemi, P. K. (2016). An Evolutionary Approach to Political Leadership. *Security Studies*, 25 (4), pp. 677–698.

Medzini, M. (2018). *Golda Meir - A Forty Year Perspective*, *Israel Studies*, 23 (1), pp. 73–85.

Morewood, S. (2009). *Golda Meir*, *History Today*, 59 (4), p. 65, obtenido el 25/01/2019 en <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=37251793&lang=es&site=ehost-live&scope=site&authtype=ip,shib>

Obama, M. (2015). *Let Girls Learn*, US Agency for International Development, obtenido el 01/04/2019 en <https://www.usaid.gov/education/girls>

Obama, M. (2018). *Becoming*, Nueva York: Crown Publishing Group

Palacios, J. (2013). *Nelson Mandela: el Líder que nos Enseñó con Valentía a Canalizar la Ira por la Reconciliación*, obtenido el 04/02/2019 en <http://jorge-palacios.com/reflexion/nelson-mandela-el-lider-que-nos-enseno-con-valentia-a-canalizar-la-ira-por-la-reconciliacion/>

Pew Research Center (2019). *Republicans and Democrats have Grown Further Apart on What the Nation's Top Priorities Should Be*, obtenido el 17/04/2019 en <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/02/05/republicans-and-democrats-have-grown-further-apart-on-what-the-nations-top-priorities-should-be/>

Román, P. & Ferri, J. (2013). *El Liderazgo Político Femenino: la Dificultad de una Explicación*, *Revista de Estudios de las Mujeres*, vol. 1, pp. 86-109.

- Rutgers - CAWP (2018). *Women Made History in the 2018 Congressional Primaries*, The Egles Institute of Politics, obtenido el 21/03/2019 en <https://cawp.rutgers.edu/2018-primary-women-candidates-us-congress-and-statewide-elected-executive>
- Schmitz, J. D., & Murray, G. R. (2017). *Perceptions of political leaders*. *Politics & the Life Sciences*, 36 (2), pp. 60–79.
- Shamir, B., Arthur, M. B. & House, R. J. (1994). *The Rhetoric of Charismatic Leadership: a Theoretical Extension, a Case Study and Implications for Research*. *The Leadership Quarterly*, 5 (1), pp. 25-42.
- Shamir, B., Dayan-Horesh, H. & Adler, D. (2005), *Leading by Biography: Toward a Life-Story Approach to the Study of Leadership*, *Leadership*, 1, pp. 13-29.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005), *What's your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development*, *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 395-417.
- Simmons, A. (2002). *The Story Factor: Inspiration, Influence and Persuasion Throughout the Art of Story*. New York: Perseus Books.
- Tajfel, H. & Turner J. C. (1979). *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*, in *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Austin, W. G. & Worchel, S. (eds.), Monterrey CA: Brooks-Cole, pp. 33-47.
- Teles, F. (2015). *The Distinctiveness of Democratic Political Leadership*. *Political Studies Review*, 13 (1), pp. 22–36.
- The White House (2019). *Michelle Obama*, obtenido el 29/03/2019 en <https://www.whitehouse.gov/about-the-white-house/first-ladies/michelle-obama/>
- The Women in Public Service Project (2018). *Women Leadership Index*, obtenido el 18/02/2019 en <http://data.50x50movement.org/Index>
- Their World (2013). *Malala Yousafzai's Speech at the Youth's Takeover of the United Nations*, obtenido el 23/03/2019 en <https://theirworld.org/explainers/malala-yousafzais-speech-at-the-youth-takeover-of-the-united-nations>

Trowsdale, A. (2018). *The Power-Sharing Dream: Where Women Rule in the World*, BBC News, obtenido el 24/03/2019 en <https://www.bbc.com/news/world-44454914>

Univision (2016). *El Discurso Íntegro de Michelle Obama en Español*, obtenido el 26/03/2019 en <https://www.univision.com/noticias/convencion-democrata/el-discurso-integro-de-michelle-obama-en-espanol>

Westen, D. (2007). *The Political Brain: The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation*, Public Affairs, Nueva York, p. 125.

Westfall, S. S. (2018). *Michelle Obama: Her Next Chapter*, (Cover story), People, 90 (23), pp. 40–46.

Zaleznik, A. (1977). *Managers and Leaders: are They Different?*, Harvard Business Review, 55, pp. 47-60.