Investigación

GénEroos
Volumen 3/número 5/marzo-agosto 2025/ pp. 61-83
eISSN 2992-7862
https://doi.org/10.53897/RevGenEr.2025.5.3
CC BY-NC-SA 4.0

¿Mujeres líderes en política legislativa? Análisis exploratorio en Buenos Aires

Female leadership in local politics. An exploratory analysis of Buenos Aires Legislature

Cecilia Schneider ORCID: 0000-0001-9887-8433
Universidad Nacional de Avellaneda, Buenos Aires, Argentina

Giselle González ORCID: 0000-0001-5818-0735
Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires, Argentina

Micaela Moreira ORCID: 0009-0003-6896-5933
Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, Argentina

Recepción: 26/03/2024
Aprobación: 19/11/2024

Resumen

Argentina es uno de los países con mayor paridad de género en los espacios de labor legislativa de las grandes urbes (Chudnovsky, 2020). Teniendo en cuenta esta apertura de las instituciones públicas y representativas en el marco de liderazgos democráticos, el artículo se interesa por conocer de qué manera lideran las mujeres que ocupan cargos públicos en espacios

Abstract

Argentina is one of the countries with the greatest gender parity in public decision-making spaces in large cities (Chudnovsky, 2020). From a socio-political and gender perspective, we ask ourselves how the female legislators of one of the most important districts in the country, the Autonomous City of Buenos Aires, develop decision-making positions. We argue that despite

deliberativos de Buenos Aires. Parte de un diseño metodológico cualitativo que integra datos de fuentes primarias y secundarias. Los resultados revelan efectos positivos de las leyes de cuotas y paridad en la conformación parlamentaria, aunque perviven trazos de una cultura política sesgada que hace que las mujeres ejerzan liderazgos condicionados y miméticos.

Palabras clave

Liderazgo político, mujeres, Buenos Aires, paridad de género, representación política.

the positive effects of quota and parity laws on parliamentary composition, traces of a gender biased political culture still survive and it sets a long list of requirements for women leaders. There is also evidence of a multiple range of leadership styles —three stand out in our case study—; and a specific view of women over their personal skills and material resources that suggest differences with the existing literature and other lines of inquiry. The research applied a qualitative methodological design and integrates data from primary and secondary sources.

Keywords

Women, leadership, Buenos Aires, local government, gender parity, political representation.

Introducción[1]

Durante las últimas décadas, se evidencia en América Latina una creciente participación de mujeres en espacios públicos tradicionalmente reservados para varones (Chudnovsky, 2020). Paralelamente, persisten de manera significativa las demandas femeninas para legitimar las condiciones de posibilidad para el ejercicio de los derechos políticos (Fraser, 1993).

En particular, en Argentina se avanzó prematuramente hacia el ejercicio político en 1951,[2] cuando se abrió la posibilidad de que las

1 Las autoras agradecen a Virginia García Beaudoux la generosa lectura y comentarios realizados a una versión preliminar de este trabajo.

2 El 11 de noviembre de 1951, las mujeres argentinas pudieron ejercer por primera vez a nivel nacional su derecho al voto y a ser elegidas representantes. Fue la victoria de una lucha que materializó el gobierno peronista con el protagonismo indiscutido de Eva Perón, pero que el movimiento de mujeres y, especialmente, sufragistas como Julieta Lanteri, Elvira Rawson, Cecilia Grierson y Alicia Moreau, habían iniciado luego de la sanción de la Ley Sáenz Peña (1912), que establecía el voto secreto y obligatorio sólo para los hombres mayores de 18 años. En 1951 las mujeres votaron por primera vez, pero vale señalar que la Ley 13010 que las habilitaba para ejercer dicho derecho fue anterior a esa fecha, en 1947.

mujeres pudieran elegir y ser elegidas como representantes (Barrancos, 2022). El país también se destacó por ser de los primeros en la región en legislar a favor de la Ley de Cuotas en los parlamentos nacionales y provinciales (Caminotti, 2008; Archenti y Tula, 2008). En 1991 se aprobó la Ley 24.012, que dictamina un 30% de participación de mujeres en las listas para ocupar cargos representativos, y en 2017 se estableció la paridad de género mediante Ley 27.412 (Tula, 2023).

Más recientemente, las transformaciones en los modelos de gobernanza (Sennett, 2024; Subirats, 2018) y en las agendas urbanas a nivel local han incorporado iniciativas con perspectiva de género, lo que ha reavivado el debate respecto de las condiciones del ejercicio público y deliberativo desde la mirada de "urbanismos inclusivos" (Falú, 2022). Esta complejidad emergente en el plano de la administración pública y del proceso de la política pública pone en el centro de la escena el comportamiento de figuras tradicionalmente ausentes en los debates sobre liderazgos políticos (Freindenberg, 2020).

Esta menor atención inicial, anclada en gran medida por la histórica exclusión de las mujeres de la vida pública y por la persistencia de barreras que éstas han enfrentado para ocupar posiciones de liderazgo (Ruiloba Nuñez, 2013; Paterman, 1988). Sin embargo, esta exclusión ha ido cediendo en las últimas décadas, a la par de mayor apertura de las instituciones políticas en el marco de demandas por nuevas formas de representación y liderazgos democráticos, que incorporen la heterogeneidad. No obstante, estos cambios en el plano de la política y la administración pública no han impactado completamente en la reversión de las desigualdades sociales entre hombres y mujeres, especialmente en lo que respecta a la distribución de tareas. Esta brecha de género indica que, en igualdad de condiciones laborales, las mujeres asumen mayores responsabilidades en el ámbito privado y en las tareas de cuidado familiar (Paterman, 1988; D'Alessandro, 2022). Por estas razones, encuentran dificultades para armonizar las actividades laborales y familiares con la misma facilidad que sus pares varones (Barberá et. al: 2011; Barrancos, 2022).

Hasta el momento, se sabe que, desde diferentes perspectivas sociales y políticas (Hermann y Betz, 2014), los estudios sobre liderazgo

se han orientado en abordar las grandes transformaciones institucionales y la acción racional basada en el cálculo individual para dar cuenta de los cambios en los estilos de liderazgo; sin embargo, se ha prestado escasa atención a las dimensiones simbólicas y culturales (Hermann y Betz, 2014) de las negociaciones dentro de las relaciones de poder y los procesos de liderazgo político femenino. En este contexto, el artículo busca dirigir la mirada hacia la manera en que las lideresas ejercen sus cargos públicos, prestando especial atención a los recursos y apoyos que ponen en juego para liderar en espacios de cocreación e interacción colegiada.

Marco teórico conceptual

Dado el objetivo de este estudio, que busca conocer de qué manera ejercen su liderazgo las mujeres que ocupan cargos públicos de representación en contextos colegiados, se identifican dos perspectivas teóricas relevantes: en primer lugar, la mirada neoinstitucional contribuye a la comprensión de las dependencias ambientales o externas que enfrentan las mujeres en el ejercicio de sus cargos legislativos.

Se postula que la supervivencia de las lideresas depende de la adopción de normas similares (es decir, isomorfismo) que sean validadas y legitimadas, garantizando su reproducción a lo largo del tiempo (Campbell, 2009). En este sentido, las actoras (y actores, en general) se articulan a partir de un sistema de creencias definido como la cultura institucional, reflejada en el diseño organizacional, que tiene coherencia con los objetivos y propósitos de la institución, con el contexto social en el que se inserta y con las regulaciones del Estado.

En este proceso denominado isomorfismo institucional, las organizaciones buscan alcanzar su legitimidad frente a los agentes externos, a través de la competencia por recursos, pero también por otros factores vinculados a elementos contextuales como el poder político, la cultura institucional de la estructura organizacional, así como los condicionamientos políticos, sociales, culturales y económicos que inciden en el ambiente institucional (DiMaggio y Powell, 1983).

Una respuesta isomórfica puede originarse a partir de tres fuentes, a través de las cuales se difunden los efectos institucionales de un campo

organizativo. La primera fuente es el isomorfismo coercitivo (por ejemplo, regulaciones gubernamentales o estrategias de colectivos organizados), y el cambio o adaptación organizacional que sucede como respuesta a una nueva legislación o regulación gubernamental. La segunda es la fuente normativa, producto de la profesionalización que instituye un conjunto de normas y procedimientos tipificados por una ocupación o actividad específica (Dimaggio y Powell, 1983). Finalmente, el isomorfismo mimético, caracterizado por la imitación o copia de estrategias, proyectos o estructuras exitosas de instituciones similares como correlato de la incertidumbre y ambigüedad organizacional (DiMaggio y Powell, 1983). Generalmente, las lideresas adaptan normas de su entorno para salvaguardar su legitimidad y supervivencia.

Este estudio se diseña a partir de la teoría neoinstitucional para analizar cómo el ambiente institucional, a través de la coerción (las políticas), las normas (reglas) y la presión mimética de los pares (grados de autonomía), influye en la forma de ejercer los liderazgos femeninos. Con base a esta perspectiva, se incorpora el enfoque de liderazgo entendido como "un proceso de contestación y negociación continua que se libra sobre terrenos en gran medida simbólicos" (Hermann y Betz, 2014, p. 189; Rodríguez, 2014).

El liderazgo político supone transcender el plano institucional del poder político (Ollier, 2010; Villace-Fernández, 2022) y movilizar con éxito prácticas, rituales y símbolos (Hermann y Betz, 2014), en el entendido que, las formas culturales son la base de la vida política sobre la cual se construye y ejerce el liderazgo político (Rodríguez, 2014). Estas formas suponen la habilidad de persuadir (Majone, 2000), influir y ganar seguidores a partir del ejercicio de determinadas posiciones de autoridad, que pueden resultar (o no) en renovados estilos de liderazgo político institucional (Natera Peral, 2006; Eagly y Carli, 2012).

Método

Atendiendo al interés de este artículo por indagar de qué manera ejercen su liderazgo las mujeres en ámbitos parlamentarios, se propone un diseño cualitativo, dentro del cual se selecciona una muestra intencional

por conveniencia, no representativa del universo de casos. De este modo, se opta por abordar el caso de la legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde confluyen representantes de más de una fuerza política de carácter nacional. Esta Legislatura está compuesta por 60 bancas organizadas a 2022 —fecha de realización del campo— en 10 bloques partidarios. Sin embargo, sólo tres de ellos— Frente de Todos, una coalición de centro izquierda; Vamos Juntos, ubicado en el centro derecha; y la UCR-Evolución, partido cercano a esta última posición ideológica— representaban a 78% de los votos del electorado (tabla 1). Dado el peso de dichas fuerzas, nos hemos centrado en aplicar el cuestionario a las legisladoras de estos bloques y, en menor medida, a alguno de los partidos minoritarios.

Tabla 1. Escaños según bloque partidario y presencia de mujeres en Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2022

Bloque partidario	Cantidad de mujeres por bloque	Total de integrantes por bloque	Mujeres entrevistadas	Con primer mandato
Frente de Todos*		19	6	1
UCR/Evolución		8	2	1
Vamos Juntos*		20	5	2
PTS Frente de Izquierda Unidad	1	1	1	0
Libertad Avanza**	2	5	0	
Frente de Izquierda de los Trabajadores - PO	1	2	1	1
Republicanos Unidos	1	2	0	
Partido Socialista				
Consenso federal				
Cantidad mujeres legisladoras			15	

* Son bloques mayoritarios en la Legislatura.
** Ninguna integrante de este bloque aceptó la realización de la entrevista.
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Legislatura de la CABA.

La Legislatura, en tanto principal órgano deliberativo porteño, se compone —al primer semestre de 2022— de 60 bancas, 29 ocupadas por mujeres y 31 por varones, organizadas en 10 bloques partidarios. De estos, las sumas de tres bloques logran representar a más de 78% del electorado. Estos bloques son liderados, en primer lugar, por Vamos Juntos, una coalición de centro-derecha que ha estado al frente del gobierno ejecutivo durante más de 15 años y que posee un 33.3% de representatividad en el recinto, ocupando 20 bancas. En segundo lugar se encuentra Frente de Todos, con un 31.7% de representatividad, lo que se traduce en 19 asientos. Esta coalición, ubicada en el centro-izquierda del arco ideológico se constituye como la principal oposición al gobierno porteño, mientras que a nivel nacional está al frente del ejecutivo. Le sigue una fracción del partido centenario radical, con fuerte raigambre en la historia de la ciudad y cercano ideológicamente a Vamos Juntos, llamada UCR-Evolución, con el 13.3% (ocho bancas). Por último, en términos de peso electoral y cantidad de bancas, se encuentra la Libertad Avanza, un partido de derecha extrema y conservadora que, a pesar de su reciente conformación en las elecciones de 2019, obtuvo el 8.3% de representatividad, es decir, cinco posiciones en el recinto. Se completa el arco con tres pequeñas agrupaciones de izquierda (Izquierda Socialista, Frente y Unidad), el histórico Partido Socialista que alterna sus apoyos a los partidos de centro y centro-derecha gobernante y, por último, un grupo de reciente conformación, Republicanos Unidos, que abona a las fuerzas de derecha según convenga. Cabe resaltar, además, que la ciudad no es ajena al clima político nacional de marcada polarización partidaria (Galassi, 2024).

La estrategia de intervención colectó datos de fuentes primarias, pero también de fuentes secundarias. La recolección de fuentes primarias se realizó mediante un guion de entrevistas estructurado en dimensiones analíticas derivadas del esquema teórico, a saber: contexto político/escenario de actuación, organización, recursos y apoyos, mando y gestión de iniciativas. Este guion se aplicó a 15 legisladoras del universo descrito previamente, seleccionadas en función de: a) la posibilidad o aceptación

de ellas para desarrollar una entrevista en profundidad;[3] y b) por responder a dos criterios de inclusión vinculados a la definición de liderazgo:

1) Ser representantes de fuerzas políticas con representación nacional.
2) Haber ocupado o estar ocupando la presidencia o vicepresidencia de alguna comisión temática parlamentaria.

Los datos obtenidos se sistematizaron a través del Atlas.ti, y se triangularon con las fuentes secundarias.

Para las fuentes secundarias, se utilizó un criterio de búsqueda vinculado a la pregunta sobre el liderazgo político en ámbitos de producción colegiada. Para ello, se realizaron búsquedas en revistas especializadas de habla hispana de los últimos veinte años, a partir de las siguientes categorías de búsqueda: liderazgo político y género, administración pública y género, lideresas y gobierno, democracia y género.

Finalmente, se realizó un análisis interpretativo en perspectiva comparada y transversal que siguió las dimensiones de análisis involucradas en el guion de entrevista.

Resultados

El ambiente institucional de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires (en adelante, CABA) adquiere un nuevo formato jurídico en 1994 con la histórica reforma constitucional, pactada entre las dos principales fuerzas políticas de entonces, lo que habilita posteriormente (en 1996) el diseño de su plataforma institucional. Esta reforma surge del pacto entre dos liderazgos personalistas, expresados en las figuras de Carlos Menem (Partido Justicialista) y Raúl Alfonsín (Unión Cívica Radical). En el marco de dicho pacto, de carácter más general y de liderazgos carismáticos y transaccionales (Blázquez, 2002), tiene efecto un plexo normativo (artículo 129 de dicha reforma) que dispone un nuevo régimen autonómico para CABA, con amplias

3 Pese a solicitar la entrevista repetidamente, no se logró acceder a representantes del partido de extrema derecha la Libertad Avanza, que ingresó en la Legislatura de CABA a partir de 2021.

facultades legislativas y de jurisdicción. Con ello, revirtió una tradición histórica de escasa o nula autonomía frente al gobierno central o nacional, en el marco de un federalismo representativo y republicano.

Dos años después, en 1996, se dicta y aprueba, mediante Convención Constituyente, el nuevo estatuto de la ciudad (Schneider *et al*., 2021). Desde entonces, la ciudadanía porteña elige de manera directa a su jefe de gobierno, poniendo fin a la facultad presidencial de nombrarlo en función de su alineación política. Asimismo, la ciudad adquirió la potestad de negociar con el gobierno nacional un porcentaje de la coparticipación fiscal de impuestos, lo que la asemeja a cualquier provincia argentina (Schneider *et al*., 2020). Desde 2005, CABA se encuentra descentralizada en 15 comunas, por sanción de la Ley 1.777, que constituyen unidades de gestión política y administrativa con competencia territorial, patrimonio y personería jurídica propia. Las comunas tienen competencias exclusivas y concurrentes con el gobierno central, aunque con un desarrollo muy limitado (Schneider *et al*., 2020).

La ciudad sancionó la Ley de Paridad un año después de ser aprobada la Ley Nacional, en 2018, al reformar su Código Electoral (Ley 6031/2021). Por tanto, algunas de las diputadas entrevistadas en el campo asumían por primera vez cargos representativos bajo la vigencia de dicha ley (véase tabla 1).

Liderar más allá del organigrama

Resulta sustantivo destacar que las entrevistas mencionan de manera mayoritaria la existencia de un ambiente institucional percibido como *áspero y complejo* para las mujeres. Estas cualidades, que son vistas como propias de la cultura organizacional de la Legislatura, como lugar de trabajo, podrían ser generalizables a otros ámbitos institucionales, muy adaptados a un *estilo o una historia masculina* de hacer política. En este sentido, son elocuentes algunas de las citas recogidas en el campo que, en el discurso de muchas de las entrevistadas, adquieren la forma de axiomas o postulados que facilitan su socialización cultural en la institución:

- Nunca pidas permiso para hablar, si ves que el otro levanta la voz, vos seguí hablando, no te calles.

- No hay que quebrarse ante la mínima.
- Tenés que tener espalda para soportarlo, sino te hacen mierda a los cinco minutos.
- Hay que controlar las emociones, ser racional, y no ser impulsivo. Dicho así, en masculino.
- Hay que ganarse el respeto de los pares.

Si bien estos rasgos descriptivos podrían aplicarse a cualquier otro ámbito donde el desconocimiento de las normas tácitas o explícitas puede tener un alto costo, 13 de las entrevistadas aluden a un diferenciador por género, y señalan la necesidad de demostrar capacidad en todas las tareas inherentes a la función de legislar:

- Hay que demostrar que no sos una boluda, que caes acá de paracaidista y no entiende nada.
- Yo tengo que demostrar más por ser joven, por ser mujer y por ser "la hija de".

La persistencia de esta percepción subjetiva sobre requisitos diferenciales se extiende al ámbito de los partidos políticos cuando se trata de competir por cargos electivos. Esto afecta tanto las miradas masculinas y femeninas sobre los propios liderazgos que ellas desarrollan:

- En el caso de las mujeres es fundamental que tengas un apoyo de autoridad, que seas una autoridad partidaria es mucho mejor.
- Un poco odiosa la ley de cupo porque sos la mujer de, la nuera de, o la prima, o la amante de. Todo eso se está deconstruyendo por suerte.

En comparación con sus pares varones, esta cultura es caracterizada por una doble vara de exigencias: "si un hombre grita, es un hombre que está demostrando poder", en cambio, "nosotras somos unas locas".

En consonancia con estas presiones, las imágenes ideales de liderazgo o preferencias de estilo relevadas en el discurso de las entrevistadas aluden invariablemente a las de mujeres fuertes, de carácter, capaces de

tomar decisiones, dar órdenes, pero también realizar cambios y transformaciones profundas:

- Debería ser así. [...] Mujeres que presidieron, mujeres con mucho carácter, que eran de otras fuerzas políticas con mucho carácter, armaban los temarios y no consultaban a sus vices, bajaban el temario y se terminó.
- Hay una frase de Ángela Merkel, que para mí es una líder que inspira, que para mí es maravillosa y eso me representa, que es: "No trates de ganar discusiones sino tratá que las cosas se hagan".

Así, tensadas por un juego de doble estándar y exigencias de género en el desempeño del rol, las entrevistadas remarcan una larga lista de habilidades personales como indispensables para el buen desarrollo de su trabajo. Ya sea que se presida o no una comisión, son necesarias dosis extras de "esfuerzo, compromiso, escucha activa, capacitación continua, un meticuloso conocimiento técnico de los temas y problemas sobre los que se busca legislar, habilidad para debatir en recinto, la dilucidación entre proyectos contrapuestos, la capacidad para surfear el conflicto y lograr acuerdos".

A pesar que la cultura política institucional parece modelada por un estilo masculino dominante, las entrevistas revelaron que las legisladoras reconocen ciertos avances y dan cuenta de un *clima de mayor igualdad* al distinguir o reconocer normativas que limitan la imposición de modos tradicionales y habilitan el respeto hacia una diversidad de voces y estilos para el ejercicio deliberativo. Al respecto, los datos revelan como un valor común que, por ejemplo, comenzaron a establecerse sanciones cuando en el recinto parlamentario se realizan comentarios discriminatorios, o cuando un jefe de despacho se niega a sostener una perspectiva de género sobre temas centrales. También, cuando más allá de los colores políticos hay un repudio generalizado a los ataques verbales que sufre una joven legisladora novata, a quien se la acusa por llevar una vestimenta *inapropiada*.

Uso de recursos y apoyos entre legisladoras

Del análisis de las entrevistas surgen tres tipos de recursos utilizados y valorados: materiales, políticos y personales. Entre los primeros, los equipos de asesores aparecen como fundamentales para el trabajo legislativo y administrativo. La movilización de este recurso consiste principalmente en conformar y coordinar grupos de especialistas que asistan en la redacción de proyectos de ley, proporcionen información *de fondo* sobre las cuestiones a legislar o incluso actúen como mediadores entre los equipos de legisladores y legisladoras cuando se trabaja un proyecto de forma conjunta.

Una de las entrevistadas señaló:

> Yo no puedo saber todos los temas [...]. Primero los abogados, porque esto es un parlamento y se crean leyes, y hay una técnica legislativa que tenés que respetar, porque si no las leyes no se entienden [...]; y después el especialista de fondo en la temática [...], yo trabajo en salud mental, bueno, una psicóloga, la niñez, presupuesto [...] necesitás el equipo de asesores en fundamental.

El trabajo administrativo y de coordinación de agenda que realizan estos equipos también es importante para el desarrollo de la función legislativa, en la que se evidencia un alto grado de compromiso crítico y deliberativo al interior de cada espacio de trabajo. Como una entrevistada explicó:

> Son los que sostienen el trabajo en el día a día y con quienes cuento para poder avanzar con los compromisos asumidos sobre mi gestión; la organización es clave, compartir información y la puesta en común para construir los consensos internos para decidir.

El acceso a financiamiento y medios de comunicación para promover o publicitar el trabajo político e institucional varía entre partidos, personas y género (Muñoz-Pogossian y Freidenberg, 2022). Con relación al primer recurso, los resultados no permiten esclarecer la distribución interna que hacen los partidos; sin embargo, se puede sugerir que la desigualdad entre partidos minoritarios y mayoritarios se refleja en su capacidad para conseguir financiamiento, lo cual, a su vez, condiciona el acceso de las legisladoras a medios de comunicación. Tal como lo señalan

algunas de las entrevistadas, pertenecientes a partidos más pequeños o con representación unipersonal, comentaron:

> Hay un aspecto que tiene que ver con los recursos que es determinante en el nivel de acceso en campaña, acceso a medios de comunicación [...] las empresas, a la izquierda no nos van a financiar, nuestra defensa tiene que ver con las y los trabajadores. Los partidos mayoritarios reciben aportes de empresarios muy importantes del país.

Asimismo, el uso de redes sociales —que en principio podría democratizar el acceso a mayores audiencias— está condicionado por los fondos económicos disponibles, ya que el uso efectivo de estos espacios virtuales requiere de *una persona de prensa* a quien delegar su administración.

Entre los recursos políticos, el apoyo del partido o de agrupaciones *propias* son elementos clave en la construcción de liderazgos. El respaldo partidario y de las bases sociales otorgan legitimidad, alineando a dirigentes de la política interna (o puertas adentro de los partidos) detrás de las legisladoras. Una entrevistada comentó:

> La lógica partidaria logra que vos te sientes ahí y ya sabes que es por acá, a menos que haya un acuerdo.

Otra destacó:

> Si sos legisladora, sos dirigente. [...] el partido como que te da una legitimidad, no es lo mismo ser legisladora porque fuiste secretaria o secretario de un diputado que se fue, no es lo mismo, y para adentro no es lo mismo.

Los apoyos, a su vez, se manifiestan en la designación de candidaturas o roles partidarios dirigenciales, el trato igualitario entre referentes de una misma organización, las muestras de respeto por parte de otros y otras militantes, la escucha de las autoridades partidarias y la colaboración de funcionarios del mismo color político en forma de asesoramiento técnico o información. La capacidad de obtener estos apoyos depende del reconocimiento al trabajo profesional o político/militante antes y durante el desempeño del rol legislativo.

Al indagar sobre las trayectorias, encontramos notoria la insistencia de las entrevistadas en remarcar sus propios méritos sin acudir a

comparaciones con sus pares varones ni hacer referencia a su género en la reconstrucción de sus carreras políticas. También subrayan que la obtención de los cargos legislativos no fue el motivador de sus actividades políticas; algunas incluso destacan que dejaron pasar la oportunidad de ser candidatas en varias ocasiones o que aceptaron ser candidatas por expreso pedido de una autoridad partidaria. Tal como una entrevistada expresó:

> Te está pidiendo X.

Otra explicó:

> Cuando yo decido ser candidata a Legisladora, no fue mucho una decisión sino más una imposición de mi referente político.

Ambas cuestiones —el acento en las capacidades personales y el carácter *desinteresado* del compromiso político— sugieren la pervivencia de *sanciones morales* sobre las proyecciones personales en el ámbito político partidario, así como una fuerte adhesión a lógicas meritocráticas para contrarrestar dichas sanciones en el proceso de construcción de liderazgo.

Otro recurso político protagónico en el discurso de las diputadas, sin matices, emerge del diálogo con organizaciones del tercer sector, territoriales, barriales o *think tanks*, que se moviliza principalmente para el intercambio de información y conocimiento técnico sobre determinadas problemáticas. La intención que surge es *nutrir* el trabajo legislativo de informantes clave del ambiente externo. Al facilitar una mayor cercanía entre ciudadanos y representantes, la colaboración con estos sectores puede aportar legitimidad a los proyectos políticos de las legisladoras y, al mismo tiempo, generar nuevas sinergias colaborativas, así como también espacios para ampliar sus bases sociales de representación.

Las redes de apoyo familiar son fundamentales, tanto para quienes aún tienen a su cargo el cuidado de personas como para quienes no. Estas redes de contención pueden surgir del entorno personal o de los vínculos creados en el devenir del trabajo político. Permiten conciliar la vida privada con la pública, pero además *descomprimen*, brindan apoyo emocional para evitar sentirse *deshumanizadas* o liberadas de tanta tensión. Como lo expresó una de las entrevistadas:

> Tuve una charla primero con mi marido, porque tengo cuatro hijos, de trece, once, siete y tres. Implica un montón de cosas, entonces [en la] charla con mi compañero es el primero que me apoyó. Igual ya estaba dicho que iba a ser candidata, pero era el primero que dijo que me bancaba en esto, que es un sacrificio familiar.

Otra entrevistada destacó:

> Es muy importante la contención afectiva [...], porque la política te deja un poco sola, y esto, es tan áspero transitar, que vos necesitás llegar a casa, hablar con alguien que te contenga [...] no necesariamente pareja pero amigos, familia, digo… es muy importante porque las personas que hacemos política en general se nos suele deshumanizar.

Finalmente, una de las entrevistadas agregó:

> Entre compañeras de bloque sí tenemos una relación más de hablar y poder coordinar todo para que todo lo que hacemos cotidianamente también sea parte de nuestra vida íntima, social, pueda estar acorde.

Los liderazgos que supimos conseguir

Un elemento común entre las entrevistadas es la preferencia por criterios de horizontalidad en la organización de los equipos de trabajo. Esto hace referencia a la conducción de equipos de asesores o grupos conformados por miembros del partido que colaboran en la elaboración de leyes, a través de la persuasión ejercida por sus lideresas. En contraste, las variaciones en los estilos de liderazgo ocurren en las formas en que se adquiere el trabajo político y persuasivo, más concretamente en el modo de ejercer la autoridad, tomar decisiones para alcanzar metas y convocar apoyos.

Dentro del primer perfil encontramos citas reveladoras de este tipo de liderazgo:

- Es necesario ampliar la mirada.
- Me propuse conocer mejor para representar mejor.
- Donde más podemos aportar las mujeres es en la escucha activa.
- Hablando una, dos, tres, cuatro veces hasta llegar a un punto de maduración, cuesta, es un desgaste, [es necesario] recorrer mucho los lugares, intentar pensar la política no desde lo que se le ocurre a un político en la cabeza sino traer la calle a la legislatura.

Lo que nos sugieren estos fragmentos es que los objetivos (proyectos, leyes, reformas, etcétera) se construyen (o pueden construirse) con la participación de múltiples actores: técnicos, políticos y sociales. Los apoyos, si bien nunca están garantizados, se tejen junto con el objetivo y de manera negociada.

A diferencia de este perfil abierto, se identifica otro perfil de liderazgo semicerrado que busca construir apoyos alrededor de un objetivo definido por la legisladora con base a una serie *de inputs* que ella considera relevantes. Como expresó una de las entrevistadas:

> Uno no puede representar lo que no conoce, entonces levantaba mucha información y despuésés lo trataba de plasmar [en la ley].

A su vez, la actitud en torno a las decisiones no es inflexible, pero es menos negociadora que la del estilo abierto, y puede ser intrascendente si se trata de lograr cambios que afectan valores claves de la legisladora. Una entrevistada señaló:

> Tuvimos que adoctrinar a los varones [para incorporar una perspectiva de género en ciertos temas].

En un tercer perfil, tradicional, la agencia de las entrevistadas parece ser más conducida por las líneas partidarias y la tradición ideológica en que se enmarcan. Esto lleva a que las legisladoras adopten una modalidad menos flexible o intransigente, en función de la estrategia del partido o de sus referentes políticos más próximos. Como indicó una entrevistada:

> [A veces lo que pesa es la decisión política del Ejecutivo], quienes están al frente son en muchos casos soldaditos del ejecutivo: "el proyecto es este, anda y defenderlo".

Otra reflexionó:

> En función de cuál es tu ideología vas a tener más afinidad con unos o con otros, y a partir de ahí vas a interactuar con tus pares en las comisiones.

Y una tercera mencionó:

> Hay un montón de liderazgos intermedios y es lo que más marca […] uno no está con un dirigente intermedio con el que no coincide.

Si bien en este caso el peso de la participación de las legisladoras en la construcción de objetivos varía, no por ello dejan de asumir modalidades de trabajo horizontales con sus equipos de asesores, ni abandonan las tareas técnicas para el desarrollo de sus proyectos legislativos. Lo que distingue este proceso de liderazgo de los anteriores es la búsqueda de transformaciones en el sentido propuesto por la literatura; es decir, de alinear a otros y otras detrás de sus propios valores y metas.

Es importante destacar que las entrevistadas transitan estos estilos de manera dinámica y estratégica, siendo capaces de aplicar uno u otro, dependiendo del contexto y de otros factores; por ejemplo, en los casos donde se pone en juego la definición de una ley se resalta que:

> Nos escuchábamos y articulábamos para definir una agenda [o] cuando el Ministerio se había puesto duro y sólo quería que saliera mi proyecto de ley (mismo color político oficialista) y yo venía consensuando con la diputada de la oposición, la llamé y le dije: "No sale ninguno de los dos proyectos, las dos perdemos".

A su vez, matizar los roles institucionales o partidarios dentro de las comisiones en favor de lograr objetivos nacidos del consenso es reconocido como un recurso estratégico:

> Yo no me manejo con esta cuestión de jerarquía, hablo con todos los que tengo que hablar, asesores, directores, legisladores, funcionarios de la legislatura y del poder ejecutivo. […] uno tiene que generar distintos canales de dialogo y distintos vínculos para poder llevar adelante el trabajo.

Finalmente, el proceso de escucha, aun con un diferencial en intensidades y públicos en cada uno de los modelos delineados, está presente en los tres tipos de liderazgos y, en ocasiones, este factor es utilizado como un diferenciador respecto del liderazgo masculino. Como señalaron algunas entrevistadas:

> Los varones están todo el tiempo midiéndose las costillas, deberían escuchar un poco más [y] tienden a imponer y bajar línea.

Discusión

Este estudio se propuso explorar de qué manera ejercen sus liderazgos las mujeres que ocupan cargos legislativos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA); para ello, se seleccionó una muestra intencional de diputadas de la Legislatura y se analizaron los recursos que utilizan y los apoyos que movilizan, considerando su dimensión contextual y cultural.

Podría afirmarse que en América Latina y en la Argentina en particular, el avance de reglas formales (normativas plasmadas en leyes) e informales (vinculadas a iniciativas sociales con variada penetración en la trama local) que facilitaron el acceso a cargos de representación política, no impactó de manera clara en la cultura institucional, que sigue estando moldeada una "cultura androcéntrica de jerarquización masculina caracterizada por el poder para imponer control sobre otros/otras y sobre las propias emociones" (Falú, 2022, p. 30). Según Plasencia (2021), "esto permite, por una parte, ceder a lo 'políticamente correcto' ante las demandas de las mujeres o de grupos históricamente discriminados a participar en el plano social, sin transformar las estructuras androcéntricas del poder" (Plasencia, 2021, p. 24).

En línea con el marco neo institucional adoptado, los resultados sugieren que los liderazgos femeninos están sobredeterminados por una cultura institucional sesgada que determina su quehacer individual al momento de conducir equipos de trabajo y acumular apoyos. Se podría afirmar que desarrollan su labor con autonomías limitadas en términos de sus capacidades para influir con estilos propios en la *agenda setting* y en el comportamiento de otros, más allá de las estructuras partidarias.

Los datos dejan entrever que, si bien las lideresas parecen aspirar a ejercer liderazgos democráticos o transformacionales, no logran aún despegarse completamente de aquellos modelos de liderazgo transaccional (Nye, 2011). Para no desentonar, las legisladoras actúan de manera mimética con relación a sus pares varones, aportando más valor a la consolidación de los lenguajes, prácticas y recursos preexistentes, en lugar de impulsar la institucionalización de nuevos haceres y estilos de liderazgo desde una perspectiva sociocultural.

Más allá del organigrama y de ciertos avances en materia normativa, sólo es posible identificar algunos atributos importantes que abonan el plano cultural, pero que no logran constituir por sí mismos nuevos modelos de liderazgo. En este sentido, surgen entre los atributos transversales al ejercicio de las lideresas: el uso de lenguajes y prácticas de estilo más abiertos. En segundo término, se evidencia una escucha atenta, más despojada, pero *activa*, sumado a una cocreación sistemática y más o menos directa de sus propias bases, de la ciudadanía y de sus propios equipos de trabajo. Finalmente, se observa mayor reconocimiento de la articulación y horizontalidad con otros actores del sistema partidario.

Estos atributos las acerca a estilos de liderazgos semicerrados, que se distinguen de los liderazgos transaccionales o tradicionales, porque otorgan valor a la escucha y a la búsqueda de apoyos técnicos, pero también de los transformacionales (Gruenfeld, 2020), porque no alcanzan a penetrar la estructura de valores vigente. La decisión final, desde el punto de vista sociocultural, parece reposar en procesos liderados por mandatos institucionales liderados por patrones de intercambio hegemónicos, no asociados a la diversidad deseada.

Conclusiones

Los resultados revelan los esfuerzos adicionales, en términos de habilidades y capacidades, que hacen las legisladoras para construirse como sujetos políticos, expresado en una larga y variada lista de competencias que resultan necesarias para no *desentonar*. Las nuevas reglas de juego en términos jurídicos normativos permitieron ampliar la cuota de participación de las mujeres en los procesos de negociación y liderazgo; sin embargo, estas reglas no lograron penetrar la dimensión cultural, por lo que las mujeres desarrollan prácticas adaptativas y miméticas que replican del ambiente dominante, en donde aún se observan estereotipos de género.

Adicionalmente, aunque las mujeres logran ocupar cargos directivos o liderar espacios en el ámbito colegiado, su ascenso tiende a ser complicado y frustrante, "como un laberinto" (Eagly y Carli, 2012). Esta situación desgasta su desempeño y su capacidad para transformar los estilos para legitimar nuevos liderazgos democráticos.

Con relación al uso y disponibilidad de recursos, resalta la mención recurrente de las lideresas en torno a la flexibilidad en su organización, las capacidades personales y el carácter *desinteresado* de su compromiso político. Lo que podría conducir a la fijación de *sanciones morales contextuales*, un par conceptual que este trabajo no aborda, pero que se plantea como un factor cultural susceptible de ser explorado en estudios futuros, con el fin de determinar su incidencia en la configuración de nuevos liderazgos femeninos.

Respecto a los modelos de liderazgo, el artículo actualiza el estado del debate al tratar algunas condiciones de posibilidad para sostener el ejercicio de nuevos modos de liderazgo desde el punto de vista institucional. Teniendo como telón de fondo la recurrencia de escenarios restrictivos y culturas sesgadas respecto a las figuras de autoridad que ejercen poder en Latinoamérica, uno de los retos que emerge del análisis está vinculado a la sostenibilidad de prácticas asociadas a nuevas habilidades para simbolizar los cambios de la demanda a nivel local; para lo cual se requieren capacidades de anticipación y cálculo, con el fin de aumentar el bienestar social a través de nuevas representaciones.

Referencias bibliográficas

Archenti, N. y Tula, M.I. (2008). *Mujeres y Política en América Latina, Sistemas Electorales y cuotas de género*. Heliasta.

Barberá, T.; Dema, C.; Estelles, S.M. y Devece, C. (2011, 7-9 de septiembre). Las (des) igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: La segregación vertical y horizontal. Ponencia presentada en el 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XV Congreso de Ingeniería de Organización, Cartagena, España. http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/organizacion_del_trabajo/986-995.pdf

Barrancos, D. (2022). *La gestión pública con perspectiva de género*. Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación Argentina.

Blázquez, B. (2002). Liderazgo político y gobernabilidad: Cuestiones abiertas, futuro incierto. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*. Lisboa, Portugal, 8-11 de octubre, 2022.

Caminotti, M. (2008). Derribar los muros indebidos: Reflexiones en torno de las leyes de cupo femenino en argentina. *Aportes para el Estado y la administración gubernamental*, 14(25), 11-25.

Campbell, L. (2009). Surgimiento y transformación del análisis institucional. En: E. Ibarra Colado (Coord.), *Estudios institucionales: caracterización, perspectivas y problemas. La crisis de las instituciones modernas* (pp. 123-145). Gedisa.

Chudnovsky, M. (2020). ¿Dónde están y qué hacen las mujeres dentro de la administración pública? El caso del sector público argentino. *Revista de Gestión Pública,* IX (1), 119-146. https://doi.org/10.22370/rgp.2020.9.1.2682

D'Alessandro, M. (2022). *Ingreso familiar de emergencia. Innovación pública ante la emergencia.* Ministerio de Economía de la Nación Argentina.

DiMaggio, P.J. y Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Eagly, A. y Carli L. (2012). Las mujeres y el laberinto del liderazgo. *Harvard Business Review*, 85 (9), 76-85.

Freindenberg, F. (2020). La democracia en América Latina. Revista de Derecho Electoral, 30 (1), 1-42. https://doi.org/10.35242/RDE_2020_30_1

Falú, A. (2022). Las mujeres en los gobiernos locales, espacios políticos y agendas en disputas. *Revista Más Poder Local,* 48 (1), 12-32. https://doi.org/10.56151/589.68.71

Fraser, N. (1993). Repensar el ámbito público: Una contribución a la crítica de la democracia realmente existente. *Debate Feminista,* 7 (2), 23-58. https://doi.org/10.22201/cieg.2594066xe.1993.7.1640

Galassi, J. (2024). How to defend science in Argentina and beyond: A view from Chile. *Tapuya: Latin American Science, Technology and Society* 7 (1), 10-35. https://doi.org/10.1080/25729861.2024.2384350

Gruenfeld, D. (2020). *Acting with power. Why we are more powerful than we believe*. Currency.

Hermann, K. y Betz, N. (2014). Path models of the relationships of instrumentality and expressiveness to social self-efficacy, shyness, and depressive symptoms. *Sex Roles*, 51(1/2), 55-66. https://doi.org/10.1023/B:SERS.0000032309.71973.14

Ley 6031/2021 (2021). *Reforma al Código Electoral de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ley de Paridad*. Publicada en el Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Majone, G. (2000). *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. Fondo de Cultura Económica.

Muñoz-Pogossian, B. y Freidenberg, F. (2022). Estrategias de recaudación, financiamiento público para campañas electorales de mujeres y reformas partidistas en

América Latina. *Revista Elecciones,* 21(24), 15-68. https://doi.org/10.53557/Elecciones.2022.v21n24.01

Natera Peral, A. (2006). La pluralidad de imágenes y estilos de liderazgo político. En: A. Natera, S. Delgado Fernández y R. Vargas-machuca Ortega, *Liderazgo político en Andalucía: Desde la transición política hasta nuestros días. Retos y Desafíos* (pp. 321-351). Centro de Estudios Andaluces, Factoría de Ideas.

Nye, J. (2011). *The Future of Power*. Public Affairs.

Ollier, M.M. (2010). El liderazgo político en democracias de baja institucionalización (el caso del peronismo en la Argentina). Revista de Sociología, (24), 127-150. https://doi.org/10.5354/0719-529X.2010.14409

Patterman, C. (1988). *El contrato sexual.* Stanford University Press.

Plasencia, S. (2021). Feminismos: El derecho de las mujeres a pensar. En: K. Giles y L. M. Parcero (Coords.), *Ciencia Política en perspectiva de género* (pp. 75-98). Universidad Nacional Autonoma de México.

Rodríguez, D. (2014). El liderazgo y las nuevas formas políticas: Balance teórico y lente conceptual. *Documentos de Trabajo*, 23 (1), 25-78.

Ruiloba Núñez, J. (2013). Liderazgo político y género en el siglo XXI. *Entramado,* 9 (1), 142-155.

Schneider, C.; Ford, A. y Rey, J. (2020). Participación ciudadana en Buenos Aires: ¿Un modelo para armar? En: Goldfrank *et al.* (Coords.), *Instituciones participativas en Sudamérica: ¿Del optimismo al ocaso?* Lozano.

Schneider, C.; Moreira, M. y Ambrosi, C. (2021). La política que no se nombra Perspectiva de género, cultura y participación. Un análisis en el área metropolitana de Buenos Aires, Argentina. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 27 (53), 75-95, doi: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31667016009

Sennet, R. (2024). *Democracy and urban form.* Sternberg Press.

Subirats, J. (2018). *El poder de lo próximo*. Marcial Pons.

Tula, M. (2023). Recorrido histórico-político de la participación de mujeres en Argentina. Continuidades y desafíos. *PAPELES del Centro de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 17 (27), 35-63. https://doi.org/10.14409/pc.2023.27.e0035

Villace-Fernández, C. (2022). El liderazgo político: La visión de un sueño. *Forum*, 22 (2), 192-221. https://doi.org/10.15446/frdcp.n22.96287

Cecilia Scheneider

Argentina. Posdoctora y doctora en Teoría Social y Política por la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. Licenciada en Sociología por la Universidad de Buenos Aires, especialista en Análisis de la Sociedad Civil por la Universidad Torcuato Di Tella y diploma en Estudios Avanzados en Ciencia Política por la Universidad en la que se doctoró.
Líneas de investigación: participación política, democracia y gobernanza.
Correo electrónico: cecilia.schneider1@gmail.com

Giselle González

Argentina. Doctora, magister y especialista en Educación por la Universidad de San Andrés. Licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires. Actualmente se desempeña como docente de postgrado en distintas universidades nacionales y como investigadora científica en el Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS) de la Universidad Nacional de la Plata y Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).
Líneas de investigación: implementación de políticas públicas.
Correo electrónico: gonzalezgiselleu@gmail.com

Micaela Moreira

Argentina. Doctorante en el Instituto de Desarrollo Económico y Social, en Argentina. Maestra en Gestión del Desarrollo y Políticas Públicas de la Universidad de Georgetown y la Universidad Nacional de General San Martín. Investigadora del Grupo de Participación y Democracia de la Universidad Nacional de Avellaneda en Argentina.
Líneas de investigación: movimientos sociales, los contextos críticos, el género, las políticas públicas, la participación política y el desarrollo en América Latina.
Correo electrónico: micaelaf.moreira@gmail.com