

Ellas quieren liderar: por qué la democracia necesita más poder en manos de mujeres

Entrevista a Angela Paloma



Socia de
ACOP

IRENE NÚÑEZ

→ @Irenuqui

Directora de la revista
ACOP

Doctora cum laude en Estudios de Género, Culturas, Sociedades y Políticas en la Universitat Rovira i Virgili, Ángela Paloma lleva años analizando e investigando cómo las mujeres transforman la política desde dentro. En su libro *‘Ellas quieren. El liderazgo excepcional de las políticas’*, publicado por la editorial UOC, aborda los obstáculos visibles e invisibles a los que se enfrentan las lideresas, así como el papel de la comunicación política en su reconocimiento público.

En la introducción del libro señalas que en la asesoría política los perfiles femeninos siguen muy ocultos y “cohabitan en una desigualdad permanente”. En tu trayectoria asesorando a distintos ministerios y al Gobierno de España, ¿cuáles han sido los principales retos a los que te has enfrentado?

Mi experiencia en la comunicación política ha estado rodeada casi siempre de hombres. Es decir, los referentes visibles desde que empecé a estudiar han sido siempre hombres, con la gran excepción histórica que representa Gisela Rubach a nivel internacional. Pero también la experiencia me ha enseñado que hay muchas mujeres profesionales detrás —consultoras, asesoras, subdirectoradas,

directoradas de comunicación, jefas de prensa— que carecen de perfil público y también de reconocimiento.

"Las mujeres no solo acceden menos a posiciones de poder, sino que, cuando lo hacen, a menudo es en contextos de crisis o alta dificultad, donde el margen de éxito es menor. Se las llama para resolver problemas, pero no siempre se las consolida ni se las reconoce después"

En cuanto a los principales retos, el primero fue el institucional: nadie te avisa ni te prepara para gestionar la comunicación de una pandemia o para dirigir un gabinete con un impacto directo en el PIB de en torno al 40%. El segundo, la construcción de equipos basados en el talento. Y el tercero, aprender la cultura funcionarial, sumado al síndrome de la impostora, que me llevaba a cuestionarme a diario si sería capaz. Al final, no ►



dejamos de ser víctimas del mismo sistema que pretendemos cambiar. Sin embargo, cuando la gente me preguntaba si tenía miedo de afrontar un reto como fueron las dos direcciones de gabinete, siempre respondía que mi profesión me encanta, creo que se nota, es mi pasión. Y cuando las cosas se hacen desde ahí, el miedo nunca viene a buscarte.

"Para dejar de reforzar estereotipos necesitamos buenos líderes y buenas lideresas capaces de trabajar por una nueva cultura basada en la igualdad de oportunidades"

¿Qué has aprendido sobre las dinámicas de poder dentro de los gabinetes y qué cambios organizativos concretos propones para que las consultoras y los partidos políticos hagan visibles y promocionen más talento femenino en sus equipos de estrategia y comunicación?

Los gabinetes deben construirse en base a tres ideas: quién es tu líder, qué objetivo tiene la institución y qué imagen quieres proyectar a medio y largo plazo. En los equipos debe haber talento y confianza, deben comprender la trayectoria del líder y responder a los objetivos institucionales.

Para evitar gabinetes masculinizados no basta con incorporar mujeres: hay que transformar la



cultura que decide quién es considerado válido o válida para estar ahí. Esa cultura sigue siendo, en gran medida, androcéntrica: piensa en masculino por defecto, asocia liderazgo con perfiles masculinos y pone en duda —explícita o implícitamente— la preparación de las mujeres, a pesar de que su cualificación está más que demostrada.

A esto se suma un patrón bien identificado: el de los “precipicios de cristal”. Las mujeres no solo

acceden menos a posiciones de poder, sino que, cuando lo hacen, a menudo es en contextos de crisis o alta dificultad, donde el margen de éxito es menor. Se las llama para resolver problemas, pero no siempre se las consolida ni se las reconoce después. Por eso, el cambio no es solo de presencia, sino de lógica, es decir, dejar de pensar en términos masculinos como norma y empezar a reconocer, de forma estructural, el talento y el liderazgo de las mujeres en condiciones de igualdad.



También hay un problema de visibilidad: si los puestos altos los ocupan ellos, la visibilidad recae en ellos. Y ahí entra el papel de los medios de comunicación. En consultoría, siempre encuentro más entrevistas, libros publicados o participaciones masculinas. Y creo solo hace falta una cosa para equilibrar: llamarlas.

En el libro analizas qué entendemos por liderazgo y apuestas por un “liderazgo excepcional” más que por la idea de un “liderazgo femenino”. ¿Cómo podemos, desde la comunicación política, dejar de reforzar estereotipos y narrar liderazgos de mujeres en toda su diversidad, sin caer en estereotipos de género?

El liderazgo que defiendo es la capacidad de movilizar personas para transformar la sociedad desde un proyecto colectivo, con confianza, participación y ampliando de derechos desde la igualdad. No hablo solo de mujeres u hombres, hablo de un liderazgo excepcional que pueden ejercer hombres y mujeres. Pero es imprescindible que las mujeres tengan la oportunidad. La academia ha demostrado que cuando ejercen el poder, mejoran múltiples ámbitos más allá de “sus cosas”, de cuestiones asociadas al género. Además, de lo que adolecen muchas políticas es: “lo estoy haciendo muy bien, pero si ganamos las próximas elecciones no sé si van a contar conmigo”. Esto no va de meritocracia, va de política. Y en la política juegan otras reglas: los partidos, las oportunidades, los datos electorales, la formación de equipos, las estructuras. Y, principalmente, ellas son las penalizadas. Como decía en el libro, además es imposible

generalizar a las mujeres, porque cada una es distinta desde el concepto mismo de su diversidad. Por eso, no creo en el liderazgo femenino como concepto que incide en una debilidad aceptada por haber nacido mujeres, y que además refuerza el estereotipo cultural. ¿Para dejar de alimentarlos? No caer en el error de reforzarlos en nuestra profesión.

Una de tus aportaciones es el análisis del liderazgo desde tres dimensiones: representatividad, medios de comunicación y campañas electorales. Si pensamos en cada una de estas dimensiones, ¿qué errores seguimos repitiendo en la práctica de la consultoría y de la comunicación institucional, y qué harías distinto si dirigiras una campaña encabezada por una mujer?

En cuanto a la representatividad, en mi opinión, para que existan más mujeres cabezas de lista, solo hay una máxima: invitarlas, elegir las. De hecho, hay un debate actual en Europa y desde los diferentes países para explorar una mejor representatividad política. En España, aproximadamente una de cada cuatro mujeres ha logrado ser alcaldesa. Y la pregunta que me hacen las propias políticas es por qué no hay más. Por otro lado, están los medios de comunicación, y las batallas campales de las redes sociales: si seguimos apelando a cómo se viste tal ministra en lugar de hacer visibles los resultados de su gestión, la opinión pública tendrá un concepto de su liderazgo sesgado o, directamente, incorrecto. Y, finalmente, sobre las campañas electorales hay que tener en cuenta que están diseñadas sobre datos ya condicionados

y en base a estrategias que responden a contiendas puramente belicistas. Son estrategias poco adaptadas a las candidatas y a la realidad a la que se enfrentan. Ellas mismas demandan otras formas. Las campañas con candidatas mujeres están especialmente llamadas a reinventarse.



"Si seguimos apelando a cómo se viste tal ministra en lugar de hacer visibles sus resultados, la opinión pública tendrá un concepto de su liderazgo muy sesgado o claramente erróneo. Las campañas con candidatas mujeres están especialmente llamadas a reinventarse"

Hablas de la importancia de la educación para transformar el liderazgo y la democracia. ¿Cómo se traduce esto en el ámbito académico: qué debería cambiar en los planes de estudio de Ciencia Política, Comunicación o Derecho y, también, en la formación continua de asesores y cargos públicos, para incorporar una perspectiva feminista real en el análisis del poder?

Nuestra cultura ha sido y sigue siendo patriarcal. Desde pequeñas aprendemos que los grandes logros de nuestro tiempo han sido ►



▼ gracias a los hombres. El fomento de políticas de igualdad en la educación debe basarse en una coeducación que fomente los valores en niñas y niños por igual. Y que revierta ese borrado histórico al que alude Nash. El ideal es una educación basada en valores democráticos donde también encontremos referentes femeninos en todas las disciplinas. Por eso, los planes educativos siempre deben replantearse. Y obviamente los de las universidades. Ahora bien, la educación no es solo en la escuela, también es en la familia, en nuestras calles, en definitiva en nuestras sociedades. Y, en ese proceso necesario de profundo cambio cultural es fundamental incorporar una perspectiva feminista real que reconozca la sociedad en la que vivimos, porque todavía hoy nos enfrentamos -y últimamente con muchísima agresividad- a quienes siguen pensando que las mujeres somos el sexo débil.

En cuanto a las políticas públicas de equidad señalas que “una democracia sin mujeres no puede llamarse democracia”. ¿Dónde ves hoy los principales cuellos de botella y en qué leyes o reformas deberían poner el foco los partidos políticos?

Si el 51% de la población mundial es femenina, no podemos tener a hombres principalmente decidiendo sobre nuestras vidas. Es una exigencia moral y social. Los principales cuellos de botella siguen siendo culturales y de resistencia al cambio. Las leyes ayudan —como la Ley de Igualdad de 2007 o la actual Ley de Paridad—, pero son normas que no sancionan, como el propio Zapatero ha llegado a admitir. De hecho, grandes instituciones han llegado a incumplirlas. Las leyes son necesarias para hacer realidad los cambios culturales que nuestra sociedad necesita. Pero, si quienes están dentro del

sistema no creen de verdad en la necesidad de ese cambio, las leyes se quedan en papel. Por eso, además de normas, necesitamos liderazgos que las hagan efectivas, que asuman el coste de aplicarlas y que impulsen un cambio cultural sostenido.

En el libro mencionas el impacto de la inteligencia artificial y su sesgo de género. ¿Cómo está influyendo ya en la política y el liderazgo —desde la segmentación de campañas hasta la moderación de contenido o la definición de agendas— y qué papel deberían jugar administraciones, partidos y consultoras para evitar que la IA consolide aún más los patrones masculinos de poder?

La IA no es neutral: es un sistema entrenado con datos, y esos datos reflejan la sociedad en la que vivimos, profundamente estereotipada. Por tanto, cuando entrenamos modelos de inteligencia artificial, lo que hacen no es inventar de cero, sino aprender y reproducir patrones existentes.

En las campañas electorales, uno de los elementos que más presencia está teniendo es la creación de contenido, especialmente audiovisual. La IA genera imágenes donde las mujeres aparecen bajo estándares de belleza muy concretos y, a menudo, limitantes. Lo vimos, por ejemplo, durante las elecciones europeas con Teresa Ribera, con vídeos en los que la imagen generada no era real, sino distorsionada, y que acababan influyendo en la opinión pública. Ese es el verdadero riesgo: en cómo impacta lo artificial en la opinión pública, que lo artificial termine moldeando percepciones reales. ▲



Entonces, ¿rechazamos la IA? La respuesta es que debemos aprender a trabajar con ella. Igual que ocurrió con la comunicación digital, tenemos que entender cómo funciona, y en cada una de las fases que comprende nuestra profesión, saber interpretarla críticamente y asumir que no parte de cero, sino de una realidad que todavía no es igualitaria.

Recuerdas que muchas mujeres en política tienen carreras más cortas y que la conciliación y las estructuras de los partidos siguen siendo grandes obstáculos. Si diseñaras un “protocolo de salida” ideal para las carreras políticas femeninas, ¿qué apoyos, garantías y redes propondrías para que su capital político no se pierda cuando dejan un cargo?

Cuando pedí autorización a las personas que habían participado de la tesis para compartir sus declaraciones en el libro “Ellas quieren”, aproximadamente el 60% de las mujeres a las que volví a consultar ya no estaban en los mismos puestos. Este dato confirma la realidad de la que ellas mismas se quejaban. La recomendación que hacemos quienes nos dedicamos a la comunicación y a la política creo que siempre es la misma: “mantén tu carrera profesional al margen de la política porque esto se acaba”. La política es finita. Te puedes dedicar toda la vida al servicio público, pero el mismo puesto no dura toda la vida. Y cuando ese periodo acaba, reconstruir la vida personal y profesional suele ser muy duro, especialmente sin una trayectoria profesional previa. A esto se suman costes personales, biológicos -periodo fértil de las mujeres que, por ejemplo, renuncian a ser madres, y

luego ya es demasiado tarde- y psicológicos. Abogo por la mentoría previa, reflexión institucional para garantizar oportunidades futuras al talento -caso, por ejemplo, de secretarías de Estado extraordinarias que han visto limitadas sus opciones profesionales- y redes de apoyo que gestionen también el impacto personal y emocional en el periodo de “después”.

"La IA no es neutral: reproduce los sesgos de una sociedad que todavía no es igualitaria y puede terminar moldeando percepciones reales a partir de imágenes y contenidos que no lo son"

Tu libro nace con la vocación de facilitar el camino a quienes quieran aspirar a liderar. Para una joven que hoy está en un partido político, en una organización social o en un equipo técnico de una administración, ¿qué tres decisiones estratégicas le recomendarías tomar para construir un liderazgo sostenible en el tiempo y compatible con transformar las estructuras desde dentro?

A través del libro, de la tesis y de mi labor profesional, he querido ofrecer una hoja de ruta para aquellas mujeres que aspiran a ocupar cargos públicos, ejercer el poder o trabajar en la asesoría, dotándolas de herramientas. No se trata solo de compartir medidas concretas para campañas electorales o ins-

tituciones, sino también de poner en valor el conocimiento acumulado a partir de la experiencia de muchas mujeres.

¿Tres recomendaciones? Informarse bien sobre quienes han estado antes y que sus historias les ayuden a prepararse; formarse de manera continua para seguir alimentando la pasión por cambiar las cosas y tejer redes de apoyo; y no permitir que el sistema apague su compromiso y su vocación de servicio público. No podemos permitirnos tener a mujeres cansadas y que abandonan. Necesitamos a mujeres activas y transformadoras. Si hay menos mujeres en la vida pública, lo que acaba resintiéndose es la propia democracia.

Para concluir, ¿qué tres o cuatro mujeres, que se dediquen a la política en activo, son referentes para ti y por qué?

Hay muchas mujeres que me han inspirado y ayudado. También he tenido que agradecer a hombres muchas oportunidades, porque he cumplido sueños gracias a mujeres y a hombres. Si tengo que mencionar a una mujer en activo y que me inspire profesionalmente, diría Sara Berbel, por varios motivos: es una maestra y una gran profesional, sabe de lo que habla porque lo ha investigado y vivido; ha mejorado las condiciones de mujeres en lo profesional; tiene un gran sentido de la justicia y es muy humilde. Hay veces que nos cansamos de escuchar a las mismas personas hablar de las mismas cosas. Para mí una líder o un líder también es esa persona que, aun con las mismas ideas, siempre tiene la capacidad de sorprender. Una de esas personas es Sara Berbel. ✂