

2014

Explorando el liderazgo femenino en América Latina: Lo que podemos aprender de Michelle Bachelet, Cristina Fernández de Kirchner y Dilma Rousseff

Claudia Raigoza
Claremont McKenna College

Recommended Citation

Raigoza, Claudia, "Explorando el liderazgo femenino en América Latina: Lo que podemos aprender de Michelle Bachelet, Cristina Fernández de Kirchner y Dilma Rousseff" (2014). *CMC Senior Theses*. Paper 951.
http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/951

This Open Access Senior Thesis is brought to you by Scholarship@Claremont. It has been accepted for inclusion in this collection by an authorized administrator. For more information, please contact scholarship@cuc.claremont.edu.

CLAREMONT MCKENNA COLLEGE

**Explorando el liderazgo femenino en América Latina:
Lo que podemos aprender de Michelle Bachelet, Cristina Fernández de Kirchner y
Dilma Rousseff**

PRESENTADO AL

Profesor Salvador Velazco

Y AL

DECANO NICHOLAS WARNER

POR

Claudia Raigoza

para

TESIS DE GRADO

Primavera 2014
28 de abril de 2014

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría tomar un momento para darles las gracias a las personas increíbles que han sido fundamentales en el desarrollo y finalización de esta tesis. Mamá, Papá y Abue: todo lo que he logrado ha sido gracias a su apoyo y cariño infinito—estoy eternamente agradecida. Al Profesor Velazco: su instrucción e inspiración intelectual durante este proceso han sido inestimables—muchísimas gracias. A la Profesora Skinner: gracias por animarme a perseguir una concentración dual en español y gobierno. A todos mis profesores y especialmente a mi familia extendida del Kravis Leadership Institute: gracias por todas las lecciones—su enseñanza ha extendido más allá del aula. Les dedico esta tesis a todas las mujeres líderes que me han inspirado a través de los años.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

PRIMERA PARTE

1. CAPÍTULO 1 - MICHELLE BACHELET: TRANSFORMANDO CHILE	9
Una joven política: 1951 - 2006.....	10
Herencia política de Lagos: 2000 - 2006	12
La primera presidenta de Chile: 2006 - 2010.....	13
Hacia un segundo mandato: 2010 - 2014.....	16
2. CAPÍTULO 2- CASO DE ESTUDIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE MICHELLE BACHELET	18
Definiendo el liderazgo transformacional y sus características	18
El terremoto devastador de 2010	19
Evaluación de Bachelet como líder transformacional	20

SEGUNDA PARTE

3. CAPÍTULO 3 - CRISTINA FERNÁNDEZ DE KIRCHNER: CARISMA ARGENTINO	26
De la ley hacia la política: 1953-2003	27
Primera Dama y política: 2003-2007	28
La primera presidenta elegida de Argentina: 2007-2011	31
El futuro del segundo mandato: 2011-presente	34
4. CAPÍTULO 4 - CASO DE ESTUDIO DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO DE CRISTINA FERNÁNDEZ DE KIRCHNER	36
Definiendo el liderazgo carismático a través de varias teorías	36
La ley del matrimonio homosexual de 2010	38
Evaluación de Fernández de Kirchner como líder carismática	39

TERCERA PARTE

5. CAPÍTULO 5 - DILMA ROUSSEFF: BRASILEÑA CON AUTENTICIDAD...45	
Luchando por una carrera política: 1947-2010	46
La herencia política de Lula: 2003-2011	48
La presidenta del <i>Partido dos Trabalhadores</i> : 2011-presente	50
Viendo hacia adelante	53

6. CAPÍTULO 6 - CASO DE ESTUDIO DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO RELACIONAL DE DILMA ROUSSEFF.....	55
Definiendo el liderazgo auténtico relacional	56
Las manifestaciones del verano de 2013	58
Auténticamente, Dilma	59
 CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN	 63
BIBLIOGRAFÍA	67

INTRODUCCIÓN

En la última década, América Latina ha visto los efectos poderosos de tener a mujeres en la posición más alta del gobierno: la presidencia. Fue Isabel Perón, la primera presidenta en Argentina y América Latina, quien rompió el “techo de cristal” [“glass ceiling”] metafórico en 1974 para las mujeres de la región. En su artículo titulado, “Breaking the Final Glass Ceiling: The Influence of Gender in the Elections of Ellen Johnson-Sirleaf and Michelle Bachelet,” Gwynn Thomas y Melina Adams explican que hay tres barreras que tienen que superar las mujeres para entrar a posiciones altas del gobierno: barreras estructurales, institucionales y culturales.¹ Las barreras estructurales incluyen “issues of women’s levels of educational achievement, rates of participation in the workforce, the percentage of women in poverty, and the division of child care and household responsibilities.”² Por otro lado, las barreras institucionales se refieren incluyen todas las reglas oficiales [“official rules”] del sistema político. Por ejemplo, se ha encontrado que “Women are much more likely to rise to the position of prime minister than to the presidency.”³ Finalmente, las barreras culturales son los estereotipos que afectan “whether women will choose to enter politics and at what level, women’s chances

¹ Gwynn Thomas y Melinda Adams, "Breaking the Final Glass Ceiling: The Influence of Gender in the Elections of Ellen Johnson-Sirleaf and Michelle Bachelet," *Journal of Women, Politics & Policy* 31, no. 2 (2010): 109, doi:10.1080/15544771003697270.

² Ibid., 109-110.

³ Ibid., 110.

of becoming official party candidates, and women's abilities to win elections.”⁴ Es important identificar estas barreras para poder combatirles.

Desde Isabel, muchas mujeres más han podido ascender a posiciones altas dentro de un sistema tradicionalmente dominado por los hombres. Muchas de las presidentas durante el siglo veinte empezaron sus carreras políticas y ascendieron a la presidencia a través de sus relaciones personales y profesionales. En los años 1970, se puede decir que éste sería el primer paso— y tal vez la única manera—por cual una mujer podría adquirir poder en un país y una región tradicionalmente “machista” (una barrera cultural). Pero como enseña la información en **Tabla 1**, el comienzo del siglo veintiuno señaló un comienzo nuevo para las normas de género, y como consecuencia, las mujeres han sido elegidas más que apuntadas a posiciones presidenciales. La nueva “norma” que está emergiendo es que las mujeres pueden ascender al poder a través de elecciones democráticas América Latina sin tener que suceder directamente a sus maridos o ser escogidas como presidentes interinos.

⁴ Ibid., 110-111.

Tabla 1: Las mujeres presidentas de América Latina⁵

Años	Nombre de la presidenta	País	Manera de sucesión
1974-1976	Isabel Perón	Argentina	Asumió la presidencia después de la muerte de su marido, Juan Domingo Perón.
1979-1980	Lidia Gueiler Tejada	Bolivia	Escogida como presidente interino después de la expulsión del Presidente Walter Guevara.
1990-1997	Violeta Chamorro	Nicaragua	Elegida
1997	Rosalía Arteaga	Ecuador	Escogida como presidente interino por dos días cuando Abdala Bucaram fue declarado “no apto para gobernar.”
1999-2004	Mireya Moscoso	Panamá	Elegida. Viuda del Presidente Arnulfo Arias
2006-2010 y 2014-	*Michelle Bachelet	Chile	Elegida
2007-	*Cristina Fernández de Kirchner	Argentina	Elegida; Sucedió a su marido, Presidente Néstor Kirchner.
2010-	Laura Chinchilla	Costa Rica	Elegida; Fue vicepresidente de Oscar Arias
2010-	*Dilma Rousseff	Brasil	Elegida

**Estas mujeres aparecen en negrilla porque serán el enfoque de esta tesis.*

⁵ “The Women Presidents of Latin America,” BBC News, 31 de octubre de 2010, consultado 23 de febrero de 2014, <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-11447598>.

Mi propio interés en el tema de las mujeres en puestos altos de liderazgo viene de un estudio de investigación que organicé con Dr. Sherylle Tan, Directora de Investigación y Prácticas en el Kravis Leadership Institute de Claremont McKenna College. En este estudio, mandamos una encuesta a varias organizaciones de mujeres que tienen sus propias empresas. El propósito del estudio era investigar las razones que convencen a las mujeres a dejar los trabajos más tradicionales para empezar sus propias empresas o negocios. El estudio exploró la influencia de la etapa de la vida de una mujer en sus decisiones profesionales acerca de su liderazgo. Basamos nuestra hipótesis en la teoría de Mainiero y Sullivan (2005), llamada “The Kaleidoscope Career Model (KCM).”⁶ Según este modelo, las mujeres buscan tres elementos distintos según su etapa de vida: buscan el desafío si están en la primera etapa, el balance si están en la segunda etapa y la autenticidad si están en la última etapa⁷. Interesantemente, encontramos a través de nuestro estudio que todas las mujeres que tienen responsabilidades familiares buscan el balance en sus carreras. Los resultados del estudio me inspiraron a seguir investigando a las mujeres que también son líderes.

Aunque el estudio del liderazgo femenino es una disciplina bastante nueva, académicos como Alice Eagly y Linda Carli han ayudado a crear y aumentar la discusión de esta esfera. Las preguntas fundamentales del liderazgo femenino, según Crystal Hoyt, son: ¿Existen diferencias entre los estilos y eficaz entre mujeres y hombres? y ¿Por qué

⁶ Lisa A. Mainiero and Sherry E. Sullivan, “Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out revolution”, *The Academy of Management Executive* 19, no. 1 (febrero 2005): 106-23, consultado 23 de febrero de 2014, <http://www.jstor.org/stable/4166156>.

⁷ Ibid.

son sub-representadas las mujeres en posiciones de elite?⁸ Los estudios de análisis y meta análisis (análisis subsiguiente del análisis original) comparando los estilos de mujeres y hombres han creado la fundación para estudiar y entender las diferencias y similitudes del liderazgo con un atención hacia el género. Por ejemplo, Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen hicieron una meta análisis comparando a las mujeres y los hombres en términos de las teorías del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. Encontraron que, en general, las mujeres implementaban un estilo más transformacional que los hombres.⁹

Esta tesis será una serie de estudios de caso que servirán como una base para analizar, comparar y contrastar los estilos de liderazgo de tres de las presidentas presentes en América Latina: Michelle Bachelet de Chile, Cristina Fernández de Kirchner de Argentina y Dilma Rousseff de Brasil. Decidí enfocarme en estas líderes porque cada una ha sido la primera mujer en ser elegida como presidenta dentro de su país respectivo. También, pienso que cada una ha tenido una experiencia y trayectoria política distinta y que sus casos distintos contribuirán un elemento especial al discurso general del liderazgo femenino.

El formato de mi análisis sigue la recomendación de Michael Genovese, quien dice, “Case studies of women in power can help to isolate dynamics of the relationship between the leader and the followers and those aspects that may be unique to a male or

⁸ Crystal L. Hoyt, "Women and Leadership," en *Leadership: Theory and Practice*, ed. Peter G. Northouse, 5th ed. (Thousand Oaks: Sage, 2010), 302.

⁹ Alice H. Eagly, Mary C. Johannesen-Schmidt, y Marloes L. van Engen, “Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men”, *Psychological Bulletin* 129, no. 4 (2003): 569-91, consultado 21 de marzo de 2014, <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>.

female leader's relationship to followers.”¹⁰ A lo largo de estos casos, es importante recordar que cada una de estas mujeres ha heredado cierta política de sus antecesores— aunque hayan sido elegidas en elecciones democráticas. A veces, esta herencia puede ser beneficiosa, particularmente si los antecesores tenían altos niveles de aprobación y apoyaron a estas mujeres durante sus campañas, como en el caso del presidente Lula y Rousseff. Por otro lado, también es importante recordar que cada uno de estos países de América Latina ha tenido una historia distinta, con diferentes obstáculos y eventos importantes que han afectado el enfoque político. Como consecuencia, las agendas políticas sociales y económicas de Bachelet, Fernández de Kirchner y Rousseff tienen similitudes, pero también grandes diferencias entre ellas. Es importante tomar esto en cuenta para evaluar y definir adecuadamente sus estilos de liderazgo y las decisiones políticas que han tomado. Genovese cita varios elementos que debemos considerar: “Institutional structures, the immediate situation, the season of power, the political culture, regime type, and the dynamics of followership define the opportunities for the exercise of leadership.”¹¹ En total, sus carreras, sus agendas políticas y en particular las acciones concretas que han tomado sirven como la base de entendimiento para sus estilos de liderazgo.

Cada sección se enfocará en una de las presidentas y las secciones se dividirán en dos capítulos: el primero con información biográfica y política que nos dará más contexto y el segundo será un caso de estudio del estilo de liderazgo de cada mujer. Pienso que las

¹⁰ Michael A. Genovese and Seth Thompson, "Women as Chief Executives: Does Gender Matter?," en *Women as National Leaders*, ed. Michael A. Genovese (Newbury Park: Sage Publications, 1993), 9.

¹¹ Genovese, 1.

causas políticas a cuales se dedican estas presidentas y las acciones que han tomado para remediar ciertos problemas están íntimamente relacionadas con el estilo de liderazgo que más adecuadamente caracterizan a cada mujer. De esta información se puede hacer una hipótesis general del estilo de liderazgo primario que emplea cada presidenta.

Desafortunadamente, se necesitarían años de investigación y varios volúmenes para evaluar todos los logros, fracasos y decisiones políticos que ha tomado Bachelet, Kirchner de Fernández y Rousseff. Así que para evaluar y analizar con cuidado el estilo de liderazgo de cada mujer, haré un caso de estudio sobre un evento crítico que ha manejado.

En la primera sección que se enfoca en Michelle Bachelet, seguiré su trayectoria política hasta llegar a su campaña presidencial. Después, voy a analizar las políticas específicas que ha iniciado o llevado a cabo durante su primer término como Presidenta de Chile. En el segundo capítulo, haré un análisis de su estilo de liderazgo transformacional. Evaluaré cómo Bachelet exhibió ciertas cualidades transformacionales para llevar adelante al país durante la crisis que produjo el terremoto de 2010. Según Bernard Bass, el líder transformacional sirve como una fuente de inspiración para crear una misión común que beneficia a todo el grupo.¹²

La segunda sección se enfoca en Cristina Fernández de Kirchner. Cristina fue la Primera Dama durante la presidencia de su marido, Néstor Kirchner, y luego ascendió a la presidencia. En el tercer capítulo, exploraré la herencia política que dejó Néstor y

¹² Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics* 18, no. 3 (1990): 21, consultado 21 de marzo de 2014, [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).

cómo Cristina ha seguido o se ha desviado de su política. Su estilo de liderazgo será evaluado en el cuarto capítulo bajo los parámetros de la teoría del liderazgo carismático. Esta teoría enfatiza las cualidades personales de tener confianza en las habilidades de uno, la energía personal y la determinación.¹³ Cristina ha tenido una gran influencia en el gobierno porque los participantes gubernamentales le tienen respeto por sus logros y también por quien es—es decir, su personalidad la ha ayudado obtener el respeto necesario para tener éxito en sus medidas políticas. Para evaluar esta teoría, usaré la legalización del matrimonio homosexual como el evento en cuestión.

Finalmente, exploraré cómo Dilma Rousseff ha ganado el título de “*Iron Lady*” (Dama de hierro) de Brasil.¹⁴ Al ver la trayectoria política de Rousseff, es notable que siempre ha tenido un estilo muy directo y que tiene una perspectiva clara de sus valores y metas para el país. En este respecto, su estilo será evaluado usando la teoría del liderazgo auténtico relacional explicado por Alice Eagly. En mayor parte, es una teoría intrapersonal en que los líderes actúan de acuerdo con sus valores inherentes que transfieren a sus seguidores (la población brasileña en este caso). Utilizaré la reacción que tuvo Rousseff a las manifestaciones de del verano de 2013.

Para concluir, el último capítulo será un resumen que destaca los conceptos y conclusiones más importantes de los capítulos previos. Luego, discutiré las limitaciones de esta tesis y las oportunidades para trabajos de investigación sobre el tema del liderazgo femenino y las mujeres en posiciones altas del gobierno.

¹³ Ibid., 26.

¹⁴ “The Women Presidents of Latin America,” BBC News.

CAPÍTULO 1

MICHELLE BACHELET: TRANSFORMANDO CHILE



“En América Latina se dice que cuando una mujer ingresa a la política, ella cambia; pero que cuando muchas mujeres ingresan a la política, la política cambia.”¹

-Michelle Bachelet²

Todas las facetas de la vida de Michelle Bachelet la han preparado para una carrera exitosa en la política chilena. En este capítulo, exploraré cómo su género y sus experiencias, tanto personales como profesionales, han aumentado su capacidad para dirigir un país. Primero, daré un poco de información básica de la vida de Bachelet. Luego, resumiré su trayectoria profesional y lo que ha logrado. Usando esta información general, mi hipótesis es que Bachelet ha implementado un estilo de liderazgo transformacional.

¹Michelle Bachelet, "Palabras De La Sra. Michelle Bachelet En La Cena De Entrega De Los Premios Making a Difference for Women 2011 | ONU Mujeres - Headquarters," ONU Mujeres, 1 de marzo de 2010, consultado 22 de marzo de 2014, <http://www.unwomen.org/es/news/stories/2011/3/remarks-by-ms-michelle-bachelet-at-the-making-a-difference-for-women-awards-dinner-2011>.

²Elegí esta foto de Michelle Bachelet porque representa su personalidad amigable y de su liderazgo transformacional—algo que explicaré con más detalle en el siguiente capítulo. Sonriente pero ponderosa—esa es Bachelet. *Fuente:* Juan Pardo, "ChileSoc," Michelle Bachelet Jeria, Presidenta De Chile, 11 de marzo de 2006, consultado 17 de abril de 2014, <http://juanpardo.blogspot.com/2006/03/michelle-bachelet-jeria-presidenta-de.html>.

Una joven política: 1951 - 2006

Michelle Bachelet nació el 29 de septiembre de 1951. Su padre, Alberto Bachelet, fue general en las fuerzas aéreas de Chile, y su madre, Ángela Jeria, fue antropóloga. La herencia profesional de sus padres se ha manifestado en la vida de Bachelet a través de su interés en el progreso del país y el bienestar de la gente chilena. Fue en 1970 que Michelle empezó sus estudios en la escuela de medicina de la Universidad de Chile y se hizo miembro del grupo juvenil socialista.³ Esta participación política inicial fue el primer paso hacia una vida relacionada con la política chilena. De esta manera, vemos la inclinación de Bachelet hacia la causa socialista, específicamente, la pasión que tiene por aumentar el bienestar de la gente de Chile.

En 1973, durante los primeros años de la dictadura de Augusto Pinochet, Alberto Bachelet fue arrestado por oponerse al golpe militar de Pinochet y fue torturado por varios meses hasta que murió, todavía detenido, de un ataque cardiaco en 1974. Fue entonces que Bachelet y su madre fueron detenidas en una prisión secreta donde fueron interrogadas y torturadas. El régimen de Pinochet “inaugurated the politics of anti-politics by which political involvement became officially synonymous with anti-patriotism, anarchy, and corruption.”⁴ Entonces, las dos mujeres fueron exiliadas de Chile en 1975. Durante su exilio, Bachelet vivió en Australia antes de moverse a Alemania para estudiar medicina en la Universidad de Humboldt de Berlín. Fue aquí donde conoció y se casó

³ "Biografía," Michelle Bachelet, consultado 22 de marzo de 2014, <http://michellebachelet.cl/biografia/>.

⁴ Patricio Silva, "Doing Politics in a Depoliticised Society: Social Change and Political Deactivation in Chile," *Bulletin of Latin American Research* 23, no. 1 (2004): 63-64, doi:10.1111/j.1470-9856.2004.00096.x.

con Jorge Dávalos, un arquitecto chileno.⁵ Vemos más tarde en su carrera política cómo su detención y la injusticia gubernamental al que fue testigo influyen su plataforma política para combatir la injusticia.

En 1979, Bachelet volvió a Chile y recibió su título de cirujana. En los próximos años, Bachelet tuvo varias posiciones en organizaciones no gubernamentales (ONG). Con el regreso de la democracia Chilena en 1990, Bachelet trabajó en el Servicio de salud metropolitano sur oriente, fue incorporada en la Comisión nacional del sida (Conasida), fue consultante para la Organización panamericana de salud (OPS) y trabajó con el ministerio de salud sobre temas relacionados con el aumento de la atención y servicios médicos.⁶ Su trabajo y experiencia ganada con estas organizaciones no solo la prepararon para su primera posición prominente dentro del gobierno chileno, sino también para su primer término presidencial y los años siguientes.

En 2000, Bachelet se convirtió en la ministra de salud bajo el gobierno del presidente Ricardo Lagos Escobar. Durante su tiempo en este puesto, Bachelet dirigió un proceso de mejoramiento importante para reducir los tiempos de espera en el sistema de salud y sentó las bases para el comienzo de una reforma al sistema de salud chileno.⁷ En 2002, Bachelet fue apuntada como la primera mujer para ser ministro de defensa en América Latina. Tuvo un poco de preparación escolar para hacer este trabajo: en la universidad, estudió temas sobre la defensa nacional y completó varios cursos sobre

⁵Mauricio Morales Quiroga, "La Primera Mujer Presidenta De Chile: ¿Qué Explicó El Triunfo De Michelle Bachelet En Las Elecciones De 2005–2006?," *Latin American Research Review* 43, no. 1 (2008): 8.

⁶"Biografía," Michelle Bachelet.

⁷Quiroga, 8.

estrategia militar y defensa continental. Bajo su cargo ministerial, varios cambios importantes fueron aplicados en las reglas sobre el servicio militar. Por ejemplo, se reforzó el papel del ministerio y el estado mayor y mejoraron la política para proteger a los derechos de las mujeres en las Fuerzas Armadas.

Herencia política de Lagos: 2000 - 2006

Durante los años 2000-2006, durante la presidencia de Lagos, la situación chilena tuvo un progreso despacio pero estable en remediar varios problemas del país. Por ejemplo, Chile ha sido el único país en América Latina que ha reducido sus niveles de pobreza desde los años 1980. Según las estadísticas, Chile “lowered the percentage of the population that live under the poverty line from 38% in 1990 to 13.6% in 2006.”⁸

Acercas de los problemas que afectan a la población femenina, los niveles de mortalidad maternal fueron cortados por la mitad y son unos de los números más bajos de América Latina.⁹ Por otro lado, el nivel escolar obtenido por mujeres en general ha superado el nivel de los hombres y este número sigue creciendo, señalando una aceptación gradual de la integración de las mujeres en el sistema de educación. El año 2004 marca un logro importante: es cuando la ley del divorcio fue aprobada. No tener este derecho legal había señalado el retraso de Chile en un nivel global. Interesantemente, Bachelet y su marido se divorciaron. Por otro lado hubo una reforma de ley

⁸Marcela Ríos Tobar, "Feminist Politics in Contemporary Chile: From the Democratic Transition to Bachelet," en *Feminist Agendas and Democracy in Latin America*, ed. Jane S. Jaquette (Durham: Duke University Press, 2009), 25.

⁹Ibid.

(originalmente de 1994) en 2005 que aumentó las sanciones de los perpetradores de la violencia doméstica y también aumentó la asistencia disponible para las víctimas.¹⁰

Pero a pesar de todas estas áreas de progreso antes de 2006, todavía quedaba mucho trabajo y reforma por delante. De tal manera, Bachelet sirvió como la candidata presidencial que podría transformar el sistema.

La primera presidenta de Chile: 2006 - 2010

A lo largo de la presidencia de Lagos (2000-2006), Bachelet tuvo un alto nivel de aprobación en las urnas a causa de sus logros.¹¹ La gente chilena le tenía mucho respeto, particularmente por sus habilidades como líder. Las decisiones que tomó como ministro de salud y de defensa demostraron un entendimiento de las necesidades de la gente y su dedicación a transformar los sistemas defectuosos. Esta dedicación al cambio gradual seguirá siendo un tema importante para Bachelet.

Bachelet obtuvo el apoyo amplio del país en las elecciones presidenciales, y en marzo de 2006 se convirtió en la primera mujer presidenta de Chile. Como candidata, Bachelet ofrecía algo nuevo en complemento con los logros de Lagos. Representaba “female identity, a new way of doing politics, and a commitment to rejuvenating government.”¹² Su elección marcó el inicio de un período en cual el gobierno realmente empezó a enfocarse en lograr una mayor igualdad e inclusión social para la gente chilena.

¹⁰Chile, Ministerio De Justicia, Biblioteca Del Congreso Nacional, *Harvard School of Public Health*, 10 de julio de 2005, consultado 23 de marzo de 2014, <http://www.hsph.harvard.edu/population/domesticviolence/chile.dv.94.pdf>.

¹¹Ibid., 32.

¹²Ibid., 35.

El significado de la elección de Bachelet tiene muchos componentes según la perspectiva de diferentes analistas. Por un lado, Susan Francheset enseña la elección de Bachelet como “a visible expression of Chile’s modernization—one more step in the long journey toward greater progress, development, and equality.”¹³ Francheset nota que este largo camino incluye los cambios en el rol de la mujer, tanto en la sociedad como en la política.¹⁴ Por otro lado, su elección ha servido como un análisis de la relación entre Chile y la iglesia católica. Tradicionalmente, Chile ha sido un país bastante conservador de América Latina. Pero Bachelet representa completamente lo opuesto: no es religiosa, está divorciada con tres hijos, viene de una familia opuesta a Pinochet y ella misma es considerada como una militante socialista.¹⁵ Arturo Valenzuela y Lucia Dammert atribuyen esto a otro aspecto de la política chilena, diciendo que la victoria de Bachelet sirve como un recuerdo que “Chile has long been a highly secular society with some of the Western world’s strongest Marxist parties as well as a democracy whose rise has been tied to the success of anticlerical parties strong enough to have enacted the separation of church and state early in the twentieth century.”¹⁶ Entonces, ¿cómo es que ganó tanto apoyo? Según Marcela Ríos, Bachelet se presentó como una candidata cercana a la gente: “as one who could listen and connect to citizens’ demands in an unprecedented way.”¹⁷

¹³Ibid., 32.

¹⁴Ibid.

¹⁵Ibid., 33.

¹⁶Arturo Valenzuela and Lucía Dammert, "Problems of Success in Chile," *Journal of Democracy* 17, no. 4 (octubre de 2006): 67, doi:10.1353/jod.2006.0074.

¹⁷Tobar, 34.

Así que, en realidad, presentarse como una “nueva candidata” y su desviación de las normas de la iglesia la ayudaron más que la dañaron durante su campaña presidencial.

La elección de Bachelet también marcó la primera vez que una mujer ascendió al poder en Chile sin ser la esposa, viuda o pariente de un político masculino. Aunque el sistema patriarcal de Chile no ha sido eliminado por esta victoria, se puede decir que esto sí marca un cambio en el sistema en favor de las mujeres. Interesantemente, muchas de las descripciones y percepciones tradicionales de las mujeres ayudaron a Bachelet durante la elección. Fue asociada con la generosidad, “having an interest in the common good,” vocación al servicio, “little ambition for power or wealth,” menos susceptibilidad a la corrupción y con tener la habilidad de comprender las preocupaciones de los demás.¹⁸

Al establecer sus ministros, Bachelet repartió las posiciones igualmente entre mujeres y hombres, apuntando diez mujeres y diez hombres.¹⁹ Este repartimiento marcó la primera vez en que el gobierno fue dirigido por una mujer, con equilibrio de género en el gabinete presidencial.²⁰ De esta manera, Bachelet ofreció algo nuevo para el gobierno de Chile—un comienzo en la transformación de un sistema sexista y anticuado.

Desafortunadamente, Bachelet no ha podido cambiar el sistema o ciertas normas en Chile completamente. Regresando a la relación íntima entre Chile y la iglesia católica, es claro que esto ha causado muchos obstáculos en cuanto cuestiones de los derechos de reproducción femeninos. Específicamente, cuestiones de la legalidad del aborto siguen

¹⁸Ibid., 35.

¹⁹Valenzuela y Dammert, 67.

²⁰Tobar, 36.

siendo concretos: el aborto es ilegal en Chile, y esto tal vez nunca cambiará. También, el apoyo de la Concertación de Partidos por la Democracia, que constituye la izquierda-central, y la presencia del Partido Demócrata Cristiano “has limited the kinds of policies she can pursue to advance women’s rights and gender equity, such as reproductive rights.”²¹ Con el apoyo de estos grupos, existe un “mutuo acuerdo” para dejar estas cuestiones divisivas fuera de la agenda política. Pero, lo que sí ha logrado Bachelet es enseñar que cierta política progresiva—la que es menos “conservadora”— no necesariamente contraviene los valores conservadores. Parece ser que la meta de Bachelet no es cambiar el sistema completamente, sino, trabajar dentro del sistema e inspirar un cambio interno hacia el progreso.

Hacia un segundo mandato: 2010 - 2014

Al terminar su primer mandato presidencial en 2010, Bachelet siguió la lucha hacia la igualdad de toda la gente chilena. Primero, creó la Fundación Dialoga con la meta de seguir contribuyendo a la renovación de las ideas del centro-izquierdista y de servir como un espacio de motivación para una nueva forma de liderazgo.²² En este mismo año, se convirtió en la presidenta del Grupo de Consulta sobre el Piso de Protección Social, una iniciativa conjunta con la Organización internacional del trabajo (OIT) y la Organización mundial de la salud (OMS) que trabaja para promover políticas

²¹Ibid., 24.

²²Según la página de web de la Fundación, la meta es: “Esta fundación quiere ser una casa común de las fuerzas de centroizquierda. Un espacio abierto para pensar y actuar por Chile, siempre en un ambiente inclusivo, abierto a la diversidad y la heterogeneidad.” “Nosotros,” Fundación Dialoga, consultado 7 de abril de 2014, <http://www.dialoga.cl/nosotros>.

sociales que estimulan el crecimiento económico y la cohesión social. En septiembre de 2011, el secretario general Ban Ki-moon de las Naciones Unidas nombró a Bachelet como la primera directora de la recién creada Agencia de la mujer ONU, una organización dedicada a la lucha de los derechos de las mujeres y las niñas a nivel internacional. Después de dos años y medio de servicio dedicado a aumentar la participación política de las mujeres, ella renunció su posición dentro de la organización para volver a Chile.²³

En marzo de 2013, Bachelet públicamente anunció su decisión de ser candidata para un segundo término presidencial y en diciembre, fue elegida como presidenta de nuevo. Los chilenos le han dado la bienvenida, mostrando de nuevo que tienen fe en las cualidades de liderazgo de Bachelet—que ella es la candidata más bien preparada para llevar a Chile adelante. En el próximo capítulo, crearé un caso de estudio para investigar el liderazgo de Bachelet con más cuidado según la teoría “transformacional” de Bernard Bass.

²³“Biografía,” Michelle Bachelet.

CAPÍTULO 2

CASO DE ESTUDIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE MICHELLE BACHELET

Al investigar la vida y trayectoria política de Michelle Bachelet, deduzco que la teoría más adecuada para describir y clasificar su estilo es la teoría del liderazgo transformacional. Le recuerdo al lector que esto no quiere decir que *solamente* emplea este estilo en su política: sino, es la teoría que pienso que la define en general. Haré un caso de estudio sobre el terremoto de 2010 en Chile, y a través de la reacción de Bachelet y su manejo de este evento desastroso, espero demostrar cómo Bachelet ha implementado las diferentes facetas del liderazgo transformacional según el académico Bernard Bass.

Definiendo el liderazgo transformacional y sus características

El liderazgo transformacional, según Bernard Bass, “occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group, and when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group.”¹ Esta definición se refiere directamente a la relación entre empleadores y sus empleados, pero se generaliza a la relación entre líder y sus seguidores. Añade que las cualidades del liderazgo transformacional varían de caso en caso, pero lo fundamental es que este tipo de líder

¹ Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics* 18, no. 3 (1990): 21, consultado 21 de marzo de 2014, [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).

inspira y motiva a sus seguidores para lograr sus metas. Según Bass, los líderes transformacionales pueden influir e inspirar a sus seguidores a través de una o varias maneras: con usar cualidades personales, con satisfacer necesidades emocionales y con estimularlos intelectualmente.² Usaré estos tres componentes en más detalle para evaluar el liderazgo transformacional de Michelle Bachelet.

El terremoto devastador de 2010

Al ver los logros y desafíos del primer término presidencial de Bachelet, es claro que hay mucha materia por la cual podemos evaluar su liderazgo. Ahora, quiero enfocarme en un evento monumental que enseña su estilo transformacional: el terremoto de 2010 en Chile. Este terremoto ocurrió el 27 de febrero de 2010 y registró una magnitud de 8.8 con el epicentro en el mar chileno. Las zonas más afectadas por el desastre natural fueron las regiones chilenas de Valparaíso, las áreas metropolitanas de Santiago, O'Higgins, Maule, Biobío y La Araucanía. Los efectos fueron horribles: hubo más de 500 muertos, más de 220 mil hogares destruidos y más o menos \$30 billones de dólares en daños.³

Cuando algo así sucede, los ciudadanos se dirigen inmediatamente al gobierno para ver qué se está haciendo. Desafortunadamente, los ciudadanos no estaban contentos con la respuesta de Bachelet y su gobierno. Las tres críticas primarias fueron: la falta de advertencia de tsunamis, falta de comunicación del gobierno con la gente y la falla de

²Ibid.

³ CBC News, "Chile Earthquake: How Loss of Life, Damage Was Minimized," CBCnews, 2 de abril de 2014, consultado 4 de abril de 2014, <http://www.cbc.ca/news/chile-earthquake-how-loss-of-life-damage-was-minimized-1.2595662>.

predecir y luego responder al saqueo y robo en ciertas ciudades.⁴ Una encuesta por *El Mercurio* “found that 72 percent of residents of the greater Santiago area believe the government’s efforts to restore order came too late and were inefficient.”⁵

La importancia de estas críticas es que insinúan que muchos de los efectos negativos podrían haberse evitado. Por ejemplo, si haya habido una advertencia de tsunami, mucha gente que estaba en la costa podría haberse movido más hacia el interior. También, si hubiera habido más presencia militar o de policía por las calles, hubiera habido menos saqueo y robo. En la misma encuesta de *El Mercurio*, 48 por ciento de la gente “said they thought Ms. Bachelet had delayed taking action because she did not want to end her term by sending the military into the streets.”⁶ Hubo mucha especulación sobre esto, señalando que la experiencia negativa que Bachelet había tenido con la fuerza militar de Perón era la causa por la dilatación de ayuda. Pero en general, la gran crítica fue “that there was poor communication with the public regarding what was going on and what relief efforts were underway.”⁷

Evaluación de Bachelet como líder transformacional

¿Cómo fue que Bachelet manejó estas críticas? Bachelet dio un discurso televisado por todo el país ese mismo día que básicamente expuso su plan de acción para

⁴ Ibid.

⁵ Alexei Barrionuevo, "Most in Chile's Capital Unhappy With Quake Response," *The New York Times*, 7 de marzo de 2010, consultado 14 de marzo de 2014, http://www.nytimes.com/2010/03/08/world/americas/08chile.html?_r=0.

⁶ Ibid.

⁷ CBC News, "Chile Earthquake: How Loss of Life, Damage Was Minimized."

el país. A través de este discurso, vemos como Bachelet utiliza sus cualidades personales y apela a las emociones de sus seguidores para girarlos hacia una meta general. Aquí, esa meta es la reconstrucción de Chile.

Con el uso de cualidades personales—carisma, notoriedad, etc. —Bass dice que los líderes “can inspire and excite their employees with the idea that they may be able to accomplish great things with extra effort.”⁸ El discurso de Bachelet es muy personal, empezando con, “In the name of all of the Chilean people and on my own behalf...”⁹ De esta manera, la presidenta ofrece su propio imagen y utiliza el uso de la primera-persona (“yo”) a lo largo del discurso, haciendo su mensaje personal y resonante para su audiencia.

Sigue el discurso con detalles concretos de los pasos concretos (plan de acción) que ella y su gobierno han tomado para actuar rápidamente a la situación. Primero describe lo que ella misma ha hecho, diciendo, “I went to the Onemi headquarters where I learned in detail the consequences of this disaster.”¹⁰ I have flown over the capitol regions—el Maulli, Hilo—and had meetings with the local authorities to learn onsite and to coordinate the actions necessary to help the affected populations.”¹¹ Luego, sigue su discurso relatando los pasos que han tomado las organizaciones gubernamentales:

⁸ Bass, 21.

⁹ Este discurso fue publicado y traducido por CNN así que esto sirve para explicar por qué las citas aparecen en inglés. *Fuente:* CNN, “Let’s Be Strong, Chile” YouTube, 27 de febrero de 2010, consultado 31 de marzo de 2014, <http://www.youtube.com/watch?v=gvo1fZUN1B8>.

¹⁰ “Onemi” se refiere al Ministerio del Interior y Seguridad Pública del gobierno chileno.

¹¹ CNN, “Let’s Be Strong, Chile.”

Dear people of Chile, I want you to know that all of my ministers and government authorities are dedicated one hundred percent to work to bring to normalcy the situation in our country. However, this earthquake was of great magnitude and we have a great task ahead of us in terms of the immediate emergency and the reconstruction. It requires great time and resources, but more than anything, the will and collaboration of each one of us.¹²

La última parte de esta exposición—*each one of us*—es la parte transformacional más resonante. Aquí es donde Bachelet señala la importancia de la acción de la nación, y no sólo del gobierno, uniendo a todos bajo la misma causa y motivación. A veces es fácil olvidarse de la meta general del grupo, pero como una líder transformacional, Bachelet tomó las riendas en una situación horrible y re-dirigió la atención del país hacia lo que importa. Lo que importaba en las postrimerías del terremoto era asegurar la salud y bienestar de la gente chilena.

Los líderes transformacionales también pueden inspirar a sus seguidores con satisfacer sus necesidades emocionales.¹³ En conjunto con el elemento previo, la implementación de la empatía, le da un aspecto humano y no solo político al líder. Como socialista, apelar a las necesidades, tanto emocionales como físicas de la gente chilena, ha sido una gran parte del éxito de Bachelet. Otra vez, quiero señalar varias partes del discurso de Bachelet porque sus palabras en esta situación no se pueden ver traducidas a acciones concretas. Sino, sus palabras son consoladoras y empáticas, apelando a las emociones de un país en devastación absoluta. Bachelet dice, “I want to express my deepest sympathy to the family members and friends of the victims, and my solidarity to

¹² Ibid.

¹³ Bass, 21.

the families that have family members who are wounded and are experiencing this sort of loss.”¹⁴ Aunque sea presidenta, Bachelet es una candidata de la gente. Así que cuando hay sufrimiento, ella demuestra que también sufre—que los apuros estresantes de Chile son sus apuros más grandes. Pero igual que esto, Bachelet hace que los desafíos del país sirvan como unificadores para la gente. Bachelet concluye su discurso, diciendo, “Our history is full of natural disasters that have tested our strength, but our history is also has registered the strength and perseverance of our people. As we have done it before and I have no doubt that we will move forward once again.” Al terminar con este punto, la presidenta inspira emociones de luchar hacia delante—hacia la meta unificadora que ha creado como líder para sus seguidores.

Elegí la crisis del terremoto de 2010 como la base de este caso de estudio porque sirve para ilustrar no sólo las críticas de Bachelet, pero también las acciones concretas que tomó para remediar la situación. Utilizó este evento para aprender y cambiar el sistema de responder a desastres naturales. Bass dice que un líder transformacional puede inspirar a sus seguidores con estimularlos intelectualmente: “Intellectually stimulating leaders are willing and able to show their employees new ways of looking at old problems to be solved, and to emphasize rational solutions.”¹⁵ El terremoto de 2010 pasó en los últimos días del primer mandato de Bachelet, así que no hubo mucho tiempo para remediar el asunto internamente. Pero, tal vez irónicamente, Bachelet respondió a otro

¹⁴ CNN, "Let's Be Strong, Chile."

¹⁵ Bass, 25.

terremoto (con una magnitud de 8,2) durante los primeros días de su segundo mandato. Esta vez, hubo sólo seis muertes reportadas.

¿Cómo fue posible esto? Bachelet y su gobierno aprendieron de 2010 y aplicaron las críticas para crear soluciones innovadoras y prevenir la devastación que había dañado a Chile. Así que en 2014, “Officials ordered the evacuation of Chile’s entire coast...It also took just hours for Ms. Bachelet, now at the start of her second term, to send in special police forces as reinforcements, while also putting military generals in control of security in two regions most affected by the earthquake.”¹⁶ También, “President Michelle Bachelet declared a state of emergency in the region immediately after the earthquake hit on Tuesday, and dispatched anti-riot police to join 300 soldiers already deployed to prevent looting in the affected cities.”¹⁷

En 2010, Bachelet dio una entrevista con *The New York Times* para defenderse: “Here there was no delay. I don’t have any problems, particularly ideological problems, making decisions that warrant the armed forces to take control of certain functions, while civilian authorities take control of others.”¹⁸ Pero en 2014, no hubo críticas—al contrario, todos los canales de comunicación aplaudieron a Bachelet por su acción rápida y eficiente.

Los seguidores en este ejemplo muy claramente fueron los departamentos de su gobierno. Como líder, había hecho claro cuál era la meta, y los inspiró a tomar acción

¹⁶ Pascale Bonnefoy y Simon Romero, "Responding to Quake, Chile Uses Lessons of Past," *The New York Times*, 2 de abril de 2014, consultado 4 de abril de 2014, <http://www.nytimes.com/2014/04/03/world/americas/earthquake-off-northern-chile-tsunami.html>.

¹⁷ CBC News, "Chile Earthquake: How Loss of Life, Damage Was Minimized."

¹⁸ Barrionuevo, "Most in Chile's Capital Unhappy With Quake Response."

decisiva hacia esta meta. El resultado fue beneficioso para todos y lograron mitigar los efectos desastrosos para la gente chilena.

CAPÍTULO 3

CRISTINA FERNÁNDEZ DE KIRCHNER: CARISMA ARGENTINO

*"Our society needs women to be more numerous in decision-making positions and in entrepreneurial areas. We always have to pass a twofold test: first to prove that, though women, we are no idiots, and second, the test anybody has to pass."*¹

-Cristina Fernández de Kirchner²



Por muchos años, la comparación entre Cristina Fernández de Kirchner y Eva Perón—la primera esposa del Presidente Juan Domingo Perón—fue inevitable. Pero Fernández de Kirchner ha logrado lo que ninguna Primera Dama ni mujer argentina ha podido lograr: ser elegida presidenta de Argentina.³ En este capítulo exploraré la trayectoria política de Fernández de Kirchner, poniendo atención particular a los pasos

¹ Carolina Moreno, "21 Quotes From Strong Latinas About Women (Slideshow)," *The Huffington Post*, 8 de marzo de 2013, consultado 10 de abril de 2014, http://www.huffingtonpost.com/2013/03/08/latina-quotes-about-women_n_2839171.html#slide=2199515.

² Elegí esta imagen de Cristina Fernández de Kirchner por el contraste visual entre ella y el grupo de hombres militares detrás de ella. Pienso que es muy representante de su carrera política y de su carisma personal. Su elección presidencial ha cambiado la esfera política para las mujeres en Argentina. *Fuente:* Steven Shaver, "Foto De Cristina Kirchner De Fernández ," UPI, 2 de abril 2014, consultado 16 de abril de 2014, http://www.upi.com/Top_News/World-News/2014/04/02/Argentine-president-becomes-godmother-to-lesbian-couples-daughter/7531396460480/.

³ "Profile: Cristina Fernández De Kirchner," BBC News, 8 de octubre de 2013, consultado 11 de abril de 2014, <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-12284208>.

que tomó para llegar a la presidencia. Tal vez lo más interesante del caso de esta presidenta es que aunque su marido, Néstor Kirchner, haya sido presidente (2003 – 2007), ella ascendió a la presidencia a través de la elección nacional. Vemos que fue su carrera política—y no sólo sus lazos matrimoniales—que la preparó para la presidencia.

De la ley hacia la política: 1953-2003

Cristina Fernández nació el 19 de febrero de 1953 en La Plata, la capital de la provincia de Buenos Aires. En los años 70, estudió en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata y fue allí donde empezó a involucrarse en la política, uniéndose al movimiento de la Juventud Universitaria Peronista (JUP) del Partido Justicialista.⁴ Durante este tiempo también conoció a Néstor Kirchner; los dos se casaron en 1975. Tras el golpe de estado que instauró un régimen de terror de 1976-1983 y persiguió a militantes políticos, sociales y universitarios, la pareja resolvió trasladarse a la provincia de Santa Cruz.⁵ Durante esta época, Argentina firmó la estatua de las Naciones Unidas (UN), “International Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women” (CEDAW), en 1980 y se convirtió en ley en 1985. Esta

⁴ Kathleen Bacon, "Five Years of Presidency, What Should Be Remembered of Cristina Fernández De Kirchner?," Council on Hemispheric Affairs, 13 de septiembre de 2012, consultado 28 de marzo de 2014, <http://www.coha.org/five-years-of-presidency-what-should-be-remembered-of-cristina-fernández-de-kirchner/>.

⁵ "Biografía," Casa Rosada - Presidencia De La Nación Argentina, 2007, consultado 21 de marzo de 2014, <http://www.presidencia.gob.ar/la-presidenta/biografia>.

legislación fue el primer paso en adoptar las normas internacionales con respecto al género.⁶

Con el retorno de la democracia, la pareja pudo participar políticamente de nuevo. En 1989 Cristina fue electa Diputada Provincial en la provincia de Santa Cruz, y fue reelecta en 1993 y 1995. Es interesante notar que fue Cristina la que lanzó su carrera política primero—antes de su marido. Sin embargo, Kirchner fue elegido gobernador de Santa Cruz en 1991 y luego ganó dos mandatos más. Durante este tiempo, la trayectoria política de Cristina fue creciendo:

- 1994 – Electa como representante de Santa Cruz a la Convención Nacional Constituyente de Santa Fe
- 1995 – Ingresa al Senado Nacional en representación de Santa Cruz
- 1997– Renuncia su cargo de senadora para ser electa Diputada Nacional
- 2001– Electa Senadora otra vez⁷

Primera Dama y política: 2003-2007

Cuando Néstor Kirchner asumió la presidencia en 2003 el país estaba en medio de una de las peores crisis económicas y sociales. Para entonces, Fernández de Kirchner era una senadora con su propio peso político en el Congreso, donde apoyó activamente las políticas de su marido—incluyendo un aumento del gasto social. Cristina realmente estableció su presencia política en las elecciones parlamentarias de 2005. Con 46% de los votos, ganó en la provincia de Buenos Aires, superando a su principal rival, Hilda

⁶ Beatriz Kohen, "The Effectiveness of Legal Strategies in Argentina," en *Feminist Agendas and Democracy in Latin America*, ed. Jane S. Jaquette (Durham: Duke University Press, 2009), 94.

⁷ "Biografía," Casa Rosada.

González, la esposa del ex presidente Eduardo Duhalde.⁸ Se dice que durante la administración de Kirchner, no se tomaron decisiones sin tomar en cuenta las opiniones de Cristina. Es obvio que su influencia superaba la de un legislador ordinario—que Kirchner respetaba las opiniones políticas de su esposa y que de tal manera se puede asumir que su éxito presidencial es debido en parte a ella. También fue la primera senadora con una oficina dentro del palacio presidencial, algo que provocó mucha crítica de la oposición.⁹

Los logros presidenciales de Néstor Kirchner fueron notables. En total, terminó su mandato como el presidente saliente más popular en la historia moderna de Argentina.¹⁰ Cuando asumió el cargo, Argentina había pasado por una recesión terrible—la peor recesión en la historia del país—así que el presidente empezó su campaña para recuperar la economía. Kirchner dirigió cuatro años de crecimiento económico impulsado por las exportaciones, enraizado en un tipo de cambio competitivo y los precios altos de las materias primas. Como resultado, la economía creció un 9 por ciento al año entre 2003 y 2007 mejorando el nivel de vida en Argentina. Por otro lado, el consumo privado aumentó un 52 por ciento entre 2002 y 2007. También, el desempleo y los índices de pobreza se redujeron por la mitad: el desempleo cayó del 20 por ciento en 2002 al 9 por ciento en 2007, y la tasa de pobreza se redujo de casi el 50 por ciento a 27 por ciento.¹¹

⁸ "Profile: Cristina Fernández De Kirchner," BBC News.

⁹ Ibid.

¹⁰ Steven Levitsky y Maria Victoria Murillo, "Argentina: From Kirchner to Kirchner," *Journal of Democracy* 19, no. 2 (2008): 17, consultado 1 de marzo de 2014, doi:10.1353/jod.2008.0030.

¹¹ Ibid.

La administración de Néstor también aumentó el número de mujeres en el gabinete. El Presidente intencionalmente escogió dos mujeres a la Corte Suprema, una mujer como ministra de defensa y una mujer como ministro de economía.¹² En 2005 las mujeres dirigieron 8,5 por ciento de los doscientos mil gobiernos municipales de Argentina.¹³

A pesar del éxito que tuvo Kirchner durante su presidencia, nunca planeaba postularse para la reelección. Así que con el apoyo profesional y personal de su marido, Cristina Fernández de Kirchner se posicionó como la próxima candidata presidencial de Argentina de 2007. Este apoyo ayudó y desafió a Cristina porque aunque había tenido una carrera política impresionante ella misma, ahora tenía que separarse de la sombra de Néstor. En una entrevista con *Time Magazine* justo antes de las elecciones, se planteó la pregunta: ¿Debemos esperar algunos cambios de la administración de tu marido, o planeas seguir el curso que ha dejado? A esto, la candidata presidencial contestó:

Under him Argentina has had unheard-of macroeconomic achievements — not only growth but a historic restructuring of Argentina's foreign debt, especially with the International Monetary Fund (IMF), in order to sustain that growth. So I'd say we've already experienced a huge change under President Kirchner. Now we can build on it with things like improved education and a system of national public health.¹⁴

¹² Jennifer M. Piscopo, "Primera Dama, Primera Donna? Media Constructions of Cristina Fernández De Kirchner in Argentina," en *Cracking the Highest Glass Ceiling: A Global Comparison of Women's Campaigns for Executive Office*, por Rainbow Murray (Santa Barbara, CA: Praeger, 2010), 199.

¹³ Kohen, 90.

¹⁴ Tim Padgett, "Interview: Cristina Fernández De Kirchner of Argentina," *Time Magazine*, 29 de septiembre de 2007, consultado 8 de abril de 2014, <http://content.time.com/time/world/article/0%2C8599%2C1666879%2C00.html>.

Su respuesta fue perfecta. En vez de enfocarse en los logros de su *marido*, se enfocó en los logros de su *predecesor* en la manera que haría cualquier candidato del partido en poder.

La primera presidenta elegida de Argentina: 2007-2011

En octubre de 2007, Cristina Fernández de Kirchner fue la primera mujer elegida como presidenta de Argentina. Este evento en sí fue un logro monumental de su carrera. Argentina ha tenido una historia cultural larga de promover el “machismo” y de tener un sistema dirigido completamente por el hombre. En mayor parte, ha sido la Ley de Cupo de 1991 (apoyada por el Presidente Carlos Menem) que ha ayudado a Cristina y a otras mujeres a llegar a posiciones altas dentro de la política de Argentina. La Ley de Cupo,

Requiere que todos los partidos políticos nombren a mujeres para llenar por lo menos 30 por ciento de las posiciones. Como resultado de la Ley [de Cupo], Argentina se encuentra entre los primeros países del mundo en términos de representación política de las mujeres, con niveles entre 30 y 40 por ciento.¹⁵

Así que mientras que muchos críticos dicen que Cristina ascendió al poder a través de la influencia política de Néstor, fallan en tomar en cuenta las instituciones y leyes que han cambiado la esfera política de Argentina. También fallan en darse cuenta que fue ella quien entró al mundo político antes que su marido.¹⁶

Durante su primer mandato, Cristina estaba bajo una lupa crítica para ver como procedía en sus días como presidenta. Según el análisis de Jennifer Piscopo, “Observers

¹⁵ Kohen, 95.

¹⁶ Bacon, “Five Years of Presidency, What Should Be Remembered of Cristina Fernández De Kirchner?”

wanted her to simultaneously continue Kirchner's policies, and thus perpetuate good times, and diverge from Kirchner's policies, and thus show her Independence."¹⁷ La presión era inmensa, pero Cristina encontró una manera de combinar estas dos direcciones. En mayor parte, continuó la política de Néstor Kirchner, especialmente en la economía. Por ejemplo, invitó al Fondo Monetario Internacional (FMI) de nuevo a Argentina, lo que significaba un cambio prometedor para los inversores extranjeros.¹⁸ También, dos años después de que asumió el cargo, los niveles de desempleo se redujeron de 10,6 por ciento en 2005 a 7,9 por ciento.¹⁹ Por otro lado, se ha alejado de la política de su marido al enfocarse más en causas sociales. Por ejemplo, ha habido mucho esfuerzo para remediar las injusticias y violaciones de los derechos humanos del pasado, especialmente en relación con la discriminación. En una entrevista, se presentó la pregunta de cómo planeaba combatir el legado de la Guerra sucia (1976-1983) y de los "desaparecidos." A esto, Cristina respondió,

By focusing on three main values: truth, memory and justice...My hope is that Argentina becomes a human rights role model in the world as a result of our efforts. And I take a lot of inspiration from knowing that it was women — the mothers of the disappeared in their white scarves — who stepped forward and helped bring down the dictatorship.²⁰

En 2009, el Senado aprobó una ley "que autoriza a la justicia a ordenar la toma compulsiva de muestras biológicas para determinar la identidad de presuntos hijos de

¹⁷ Piscopo, 211.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ United Nations, 2010 World Statistics Pocketbook Country Profile, <http://unstats.un.org/unsd/pocketbook/PDF/Argentina.pdf>

²⁰ Padgett, "Interview: Cristina Fernández De Kirchner of Argentina."

desaparecidos durante la última dictadura militar (1976-1983).”²¹ Cristina y la mayoría de la población apoyaron la ley, aunque varios críticos dicen que es una invasión de la privacidad. La meta es revelar más sobre esta época oscura en la historia argentina.²² Dentro del caso de estudio sobre el liderazgo de Fernández de Kirchner, veremos cómo ha aplicado su liderazgo carismático para combatir otra injusticia social en Argentina.

A pesar de todos estos logros positivos, la presidencia de Fernández de Kirchner no ha pasado sin escándalo. Tal vez el ejemplo más ilustrativo sería la decisión de aumentar el impuesto a las exportaciones agrícolas. Esta medida causó muchas manifestaciones y huelgas en Buenos Aires, tanto por los agricultores afectados como otros ciudadanos interesados. Al final, la medida se quedó sin efecto a causa de la 'Rebelión del campo' en junio del 2008. La frustración de Fernández de Kirchner hacia la situación se manifestó verbalmente. Públicamente acusó a los huelguistas del campo de golpistas respaldados "no por tanques, sino por generales mediáticos." ²³ Desafortunadamente, esta situación entera causó que el índice de popularidad de Fernández de Kirchner haya caído al 23%.²⁴

²¹ "Argentina Hace Ley ADN Para Hijos De Desaparecidos," *El Universal.mx – El Mundo*, 19 de noviembre de 2009, consultado 21 de marzo de 2014, <http://www.eluniversal.com.mx/notas/640998.html>.

²² Rory Carroll, "Argentina's Authorities Order DNA Tests in Search for Stolen Babies of Dirty War," *The Guardian*, 31 de diciembre de 2009, consultado 4 de abril de 2014, <http://www.theguardian.com/world/2009/dec/30/argentina-dna-tests-babies-disappeared>.

²³ Jorge Marirrodiga, "La Popularidad De La Presidenta Argentina Se Hunde En Tres Meses," *El País*, 9 de abril de 2008, consultado 4 de abril de 2014, http://elpais.com/diario/2008/04/09/internacional/1207692007_850215.html.

²⁴ *Ibid.*

El futuro del segundo mandato: 2011-presente

Los desafíos de Cristina no afectaron su popularidad durante la campaña de reelección, ya que en octubre de 2011, Fernández de Kirchner fue la primera mujer para ser reelegida a la presidencia. En esta elección, obtuvo el 54.11% de los votos, logrando “el mayor porcentaje alcanzado en una elección presidencial desde 1983.”²⁵

Al entrar a su segundo mandato, era claro que las cosas no serían igual para la presidenta. La muerte de Néstor Kirchner en octubre de 2010 fue un golpe muy fuerte para Cristina. Él había servido como uno de sus consejeros políticos más importantes. Habían formado un equipo fuerte, como una “pareja presidencial”: muchos analistas se referían a ellos como “los Clintons del sur.”²⁶ La mala salud siguió y en agosto de 2013, Fernández de Kirchner fue diagnosticada con cáncer de la tiroides, pero después, salió que había sido un diagnóstico erróneo. Unos meses después, fue operada para extraer un hematoma en el cráneo en el Hospital de la Fundación Favalaro de Buenos Aires. Estos eventos desafortunados personales sirvieron para enseñar el apoyo de la gente. “*Fuerza Cristina*” fue el lema que se repitió en banderas, carteles, y hojas escritas a mano, tanto después de la muerte de Néstor como durante la recuperación de Cristina.²⁷

En los próximos años, cuando se retiré de la presidencia, se podrá hacer un análisis más concreto del efecto y éxito presidencial de Cristina Fernández de Kirchner.

²⁵ “Cristina Fernández De Kirchner,” Argentina.ar, 19 de febrero de 2014, consultado 4 de abril de 2014, <http://www.argentina.ar/temas/historia-y-efemerides/25907-cristina-Fernández-de-kirchner>.

²⁶ Ibid.

²⁷ Cecilia Caminos, “Vigilia a Las Puertas Del Hospital, Banderas Y Mensajes De Apoyo: ‘Fuerza Cristina’” *El Mundo*, 8 de octubre de 2013, consultado 21 de marzo de 2014, <http://www.elmundo.es/america/2013/10/08/argentina/1381256546.html>.

En el próximo capítulo, presentaré un caso de estudio usando la teoría del liderazgo carismático como la base de análisis.

CAPÍTULO 4

CASO DE ESTUDIO DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO DE CRISTINA FERNÁNDEZ DE KIRCHNER

A través de mi investigación de la carrera política de Cristina Fernández de Kirchner, considero que la teoría más adecuada para describir y clasificar su estilo de liderazgo es la teoría del liderazgo carismático. Tomando en cuenta que Cristina no ha completado su segundo mandato presidencial, o sea que actualmente sigue sirviendo como la presidenta de Argentina, es difícil evaluar su liderazgo en total. Espero que este caso de estudio sirva para ilustrar como ha ejercido su liderazgo carismático para ganar el apoyo general hacia sus iniciativas políticas—especialmente las polémicas o las que han creado un debate divisor de la población. Por esta razón, elegí analizar la legalización del matrimonio homosexual en 2010. Aunque una encuesta haya enseñado que 60% de la población argentina favorecía el matrimonio homosexual, hubo una gran oposición a esta ley, especialmente de la iglesia católica y los grupos más conservadores.

Definiendo el liderazgo carismático a través de varias teorías

Primero, Shamir, House y Arthur describen que el liderazgo carismático es una teoría que nació de diferentes teorías, como del liderazgo transformacional, el visionario y el inspirador. El carisma del líder, entonces, se destaca como el concepto central de esta colección de teorías. Estos especialistas describen los elementos de la teoría, diciendo:

Theories of charismatic leadership highlight such effects as emotional attachment to the leader on the part of the followers; emotional and motivational arousal of the followers; enhancement of follower valences with respect to the mission articulated by the leader; follower self-esteem, trust, and confidence in the leader; follower values; and follower intrinsic motivation.¹

Así que de esta definición vemos cómo la teoría carismática tiene un elemento emocional y relacional, pero con un enfoque más fuerte en el líder.

Por otro lado, en los estudios GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) de House, se define el liderazgo carismático como algo que refleja “the ability to inspire, to motivate, and to expect high performance from others based on strongly held core values.”² Los líderes carismáticos logran cumplir esto a través de las características de “energy, self-confidence, determination, intellect, verbal skills, and strong ego ideals,” según Bernard Bass.³

Usando estas tres definiciones similares, crearé mi análisis de cómo exactamente Fernández de Kirchner ha empleado un estilo carismático en su liderazgo presidencial.

¹ Boas Shamir, Robert J. House, y Michael B. Arthur, "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory," *Organization Science* 4, no. 4 (November 1993): 577.

² Robert J. House y Mansour Javidan, "Culture and Leadership," en *Leadership: Theory and Practice*, por Peter G. Northouse (Thousand Oaks: Sage Publications, 2010), 348.

³ Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics* 18, no. 3 (1990): 26, consultado 21 de marzo de 2014, [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).

La ley del matrimonio homosexual de 2010

En julio de 2010, Argentina se convirtió en el primer país de América Latina—y el décimo país en el mundo—en legalizar el matrimonio homosexual.⁴ *El Mundo* reportó: “Tras una polémica votación, el Senado argentino ha aprobado, por un apretado margen (33 votos a favor, frente a 27 en contra y 3 abstenciones) el proyecto de ley que reconoce el matrimonio entre personas del mismo sexo”—formalmente llamada la “Ley 26.618.”⁵ Se especula que hubo 15 horas de debate entre los defensores y detractores del matrimonio gay y que los senadores, en mayor parte, fueron presionados por cuestiones religiosas, políticas y sociales. Interesantemente, la capital de Argentina, Buenos Aires, se ha considerado como ciudad “gay friendly” por muchos años.⁶ A pesar de estos avances liberales (no conservadores), Argentina sigue siendo un país con conexiones íntimas con la iglesia católica. De hecho, el Cardinal Jorge Bergoglio (Arzobispo de Buenos Aires) atacó la legislación diciendo, "This is no mere legislative bill. It is a move by the father of lies to confuse and deceive the children of God," según un reporte de *Time Magazine*.⁷ Pero después de la legalización oficial de la ley, la esperanza—y resultado—del significado era que Argentina proporcionaría un modelo para el resto de

⁴ CNN Wire Staff, "Argentina Legalizes Same-sex Marriage," *CNN*, 15 de julio de 2010, consultado 31 de marzo de 2014, <http://www.cnn.com/2010/WORLD/americas/07/15/argentina.gay.marriage/>.

⁵ "Argentina Es El Primer País De América Latina Que Autoriza El Matrimonio Gay," *El Mundo - Argentina*, consultado 15 de marzo de 2014, <http://www.elmundo.es/america/2010/07/15/argentina/1279178537.html>.

⁶ *Ibid.*

⁷ Uki Goñi, "Defying Church, Argentina Legalizes Gay Marriage," *Time*, 15 de julio de 2010, consultado 15 de marzo de 2014, <http://content.time.com/time/world/article/0%2C8599%2C2004036%2C00.html>.

América Latina, o que crearía un “efecto domino” en que más países adoptarían leyes similares.⁸

Evaluación de Fernández de Kirchner como líder carismática

La realidad es que Cristina Fernández de Kirchner no es sólo una presidenta más en la historia de Argentina. Cuando uno habla de “Cristina” no hay necesidad de aclarar a *cual* Cristina nos estamos refiriendo. Sin embargo, las comparaciones con otros políticos, particularmente a Eva Perón y a Néstor Kirchner, han surgido a lo largo de su carrera política. Cristina ha superado esto al recibir estas comparaciones positivamente, pero también alejarse de ellas y reforzar su propia persona. En el caso de Evita, Cristina siempre ha reaccionado con humildad. En una entrevista antes de la elección presidencial, Cristina declaró,

Eva was a unique phenomenon in Argentine history, so I'm not foolish enough to compare myself with her. Women of my generation owe her a debt: When we came of age during the dark [military] dictatorship of the 1970s, we had her example of passion and combativeness to get us through.⁹

En realidad, Cristina ha logrado un estatus aún más prominente que Eva por ser la primera presidenta femenina de Argentina. Las comparaciones con su marido han provocado más comentarios críticos porque sus presidencias han sido tan arraigadas en

⁸ Según el reporte en *El Mundo*: “La Federación Española de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales (Felgt) ha manifestado su confianza en que la aprobación del matrimonio entre personas del mismo sexo en Argentina tenga un ‘efecto dominó’ en toda América Latina, donde hoy ‘es un día histórico.’” Citado en “Argentina Es El Primer País De América Latina Que Autoriza El Matrimonio Gay.”

⁹ Tim Padgett, "Interview: Cristina Fernández De Kirchner of Argentina," *Time Magazine*, 29 de septiembre de 2007, consultado 8 de abril de 2014, <http://content.time.com/time/world/article/0%2C8599%2C1666879%2C00.html>.

tiempo y plataformas políticas. Pero a pesar de todos los logros positivos que produjo Néstor, Cristina ha trabajado para preservar su imagen independiente. En otra entrevista, Cristina se definió así: “Cristina Fernández is an Argentine woman, an active, longtime militant in politics, who is married to another longtime, active militant. It’s that simple.”¹⁰

De esta manera, la “persona” que ha creado Cristina—o la que la representa—hace que su influencia nazca desde un lugar interno. Es decir, el elemento clave de su liderazgo ha sido aprovecharse de las cualidades personales que la hacen única en el mundo político argentino: ha capitalizado en su propio carisma. Recordamos que este liderazgo carismático se crea de muchas maneras, pero que es necesario poseer la necesaria energía y habilidades verbales para influir a los seguidores. Con esta idea en mente, veremos cómo la retórica de Cristina—la manera más concreta que demuestra el carisma—ayuda a promover un apoyo general de la ley del matrimonio homosexual.

En primer lugar, quiero analizar cómo Cristina influye a sus seguidores, inspirándolos a través de una motivación emocional, el elemento clave según la teoría de Shamir, House y Arthur. Los discursos que describen su apoyo de la ley pro-matrimonio homosexual toman un tono empático, como si fuera algo que la afectara personalmente. En la primera entrevista que dio después de la legalización de la ley, cuando todavía estaba en Shanghai, Cristina discute el tono que ha tomado mucho del debate sobre la ley. La presidenta expresa desaprobación de este tono negativo y es obvio en su primer

¹⁰ Cristina Fernández de Kirchner, entrevista con Carmen Aristegui, 2 de agosto de 2007 dentro de Jennifer M. Piscopo, "Primera Dama, Primera Donna? Media Constructions of Cristina Fernández De Kirchner in Argentina," en *Cracking the Highest Glass Ceiling: A Global Comparison of Women's Campaigns for Executive Office*, por Rainbow Murray (Santa Barbara, CA: Praeger, 2010), 207.

discurso formal—durante la convocación de la ley—que tiene la meta de cambiar la actitud estigmatizante hacia el matrimonio gay.

Abre su discurso recordándoles a los que están en asistencia de los logros argentinos previos hacia la igualdad. Utilizando la memoria de Evita empieza, “No sé cómo se sentiría ella—y cuando digo ella quiero decir [Eva] Perón—cuando presencié la sanción de los derechos políticos de la mujer. Hace 58 años no podíamos votar y aquí estamos.”¹¹ Es obvio que desea crear un paralelo entre los avances de la población femenina y la población homosexual, que ambos han sido marginados en una sociedad tradicionalmente machista. Pero con mencionar a Eva en este contexto, crea un tono positivo con relación a la ley polémica que acaba de legalizarse. Naturalmente, nadie va a pensar negativamente de algo que ha ayudado a una gran proporción de la población y que se relaciona con la primera dama más amada de Argentina.

Después de crear el tono positivo emocional, Cristina sigue su discurso con plantear sentimientos patrióticos para el público. Describe como esta ocasión es monumental y como es una oportunidad unificadora para el país: “Creo que es un momento muy especial. Estas distinciones que acabo de recibir no son para mí, las recibo en nombre de los miles y miles...proponentes de esta causa...creo que los recibo en nombre de toda Argentina.”¹² Notamos que la presidenta no sigue una retórica marginalizada—no dice que recibe las distinciones para la comunidad “gay argentina” ni

¹¹ TV Pública - Argentina, "Visión Siete: La Presidenta Promulgó El Matrimonio Igualitario," YouTube, 21 de julio de 2010, consultado el 15 de abril de 2014, <http://www.youtube.com/watch?v=aG4CkoD8VNU>.

¹²Ibid.

“gay mundial,” sino para *todos* los argentinos. De esta manera, esta líder carismática logra inspirar a su audiencia de modo emocional.

Por otro lado, hay que analizar su capacidad de inspirar a sus seguidores basado en una serie de “valores fundamentales.”¹³ Interesantemente, es la misma presidenta la que crea estos valores, y logra esta meta porque sabe utilizar sus cualidades carismáticas para alinear a su público con ciertas metas comunes. Sin reducir su argumento, existe un valor central que desea destacar de su discurso: la igualdad dentro de la sociedad argentina. Argentina ha tenido una historia de casos discriminativos—particularmente durante 1976–1983 y con otras ocurrencias de antisemitismo. Así que para Cristina, es importante enfatizar la meta de superar esta historia negativa. Inmediatamente después de oír la noticia de la legalización de la ley de matrimonio homosexual, explicó el contexto importante de la ley, diciendo, “Estamos hablando de si vamos a ser una sociedad que reconoce el derecho a las minorías. Este es el eje.”¹⁴ De tal manera, logra convertir a su eje político a un eje de la sociedad entera. Notamos que no habla de la ley en términos de un grupo específico, sino de todos. La igualdad *entera* es su meta:

Yo creo que estas cuestiones que tienen que ver con la condición humana, con la aspiración a la igualdad que toda sociedad debe tener, son cosas que no nos pueden dividir, son cosas que al contrario, nos deben unir... Hoy somos una sociedad un poco más igualitaria que la semana pasada [aplauso]... Nadie me había sacado nada, y yo no le había sacado nada a nadie; al contrario, habíamos dado a otros cosas que le faltaban y que nosotros teníamos. Por eso digo que somos una sociedad un poco más igual. Faltan muchas cosas... pero creo que hemos creado un hito fundamental hacia la igualdad.¹⁵

¹³ Esta idea se refiere a las cualidades carismáticas que describe Robert House en sus estudios GLOBE previamente explicados.

¹⁴ CFK Videos, "Cristina Fernández Y El Matrimonio Gay," YouTube, 12 de julio de 2010, consultado 15 de abril de 2014, <http://www.youtube.com/watch?v=Sq3i8eGdUac>.

¹⁵ TV Pública - Argentina, "Visión Siete: La Presidenta Promulgó El Matrimonio Igualitario."

Si destacamos las frases “condición humana” y “aspiración...que toda sociedad debe tener” vemos como Cristina une motivadores emocionales con motivadores según una serie de valores. De tal manera, inspira a su audiencia—la gente argentina—a alinearse detrás de su mensaje de igualdad. Aunque la gente no esté de acuerdo directamente con la legalización del matrimonio homosexual, es mucho más difícil estar en contra de la igualdad.

Lo significativo de este evento es que el apoyo de la legalización del matrimonio homosexual—y de otras leyes polémicas—podría haber acabado con la carrera política de Cristina Fernández de Kirchner. Aunque claramente hubo mucho apoyo por la ley, también hubo mucha resistencia: los representantes de la mayoría católica del país, que constituye hasta un 90% de la población, fueron muy vocales en su oposición de la ley.¹⁶ De hecho, la noche antes de la aprobación de la ley, hubo más de 60.000 protestantes enfrente del edificio del congreso en Buenos Aires con banderas anaranjadas—el símbolo de oposición a la ley—con un mensaje claro: "We won't vote for politicians who vote for the marriage of homosexuals."¹⁷ Obviamente no le causó mucho daño a su imagen—al contrario, logró ser reelegida a la presidencia el año siguiente. Este evento demuestra que aunque ha tomado muchas decisiones controvertidas, su popularidad las ha superado. Atribuyó esto a que ha empleado un estilo de liderazgo que se centra en gran medida en las cualidades carismáticas personales del líder. Se puede especular que si Cristina no

¹⁶ Goñi, "Defying Church, Argentina Legalizes Gay Marriage."

¹⁷ Ibid.

fuera *Cristina*, su apoyo de ciertas leyes polémicas no serían tan bien recibidas por las masas.

CAPÍTULO 5

DILMA ROUSSEFF: BRASILEÑA CON AUTENTICIDAD RELACIONAL



*"I believe that Brazil was prepared to elect a woman. Why? Because Brazilian women achieved that. I didn't come here by myself, by my own merits. We are a majority here in this country."*¹

-Dilma Rousseff²

Las experiencias políticas de Dilma Rousseff han sido bastante variadas y es precisamente esta variedad lo que hace su caso tan interesante. Su experiencia como prisionera del régimen militar en Brasil de 1964 - 1985 enriquece su historia personal y política y nos lleva a estudiarla como una mujer atraída a los asuntos gubernamentales. Aunque no haya tenido mucha notoriedad al lanzar su campaña presidencial en 2011,

¹Lally Weymouth, "An Interview with Dilma Rousseff, Brazil's President-elect," *Washington Post*, 4 de diciembre de 2010, consultado 20 de febrero de 2014, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/12/03/AR2010120303241.html>.

² Elegí esta foto de Dilma Rousseff porque pienso que representa su actitud general como líder. Rousseff no es una mujer tímida: ella sabe expresar sus opiniones y negociar con otros líderes y la población brasileña cuando es necesario. *Fuente:* Antonio Cruz, "Presidenta Dilma Rousseff Toma Café Da Manhã Com Jornalistas Setoristas Do Palácio Do Planalto," *Agência Brasil*, 27 de diciembre de 2012, consultado 18 de abril de 2014, <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/galeria/2012-12-27/presidenta-dilma-rousseff-toma-cafe-da-manha-com-jornalistas-setoristas-do-palacio-do-planalto>.

logró ganar la elección con un margen de 12 puntos.³ No es nada fácil manejar el país más grande de América Latina, sin embargo Rousseff ha logrado superar las presiones del puesto con números de aprobación positivos. En este capítulo, voy a exponer algunos elementos importantes de la trayectoria política de Rousseff, y de esta información preliminar crearé mi hipótesis de su estilo de liderazgo para el próximo capítulo.

Luchando por una carrera política: 1947-2010

Dilma Rousseff nació en 1947 en Belo Horizonte, una ciudad justo al norte de Río de Janeiro. Su madre, también llamada Dilma, fue maestra de escuela primaria, y su padre, Pedro, fue un exiliado político de Bulgaria. Allí, Pedro había sido miembro del Partido Comunista en los años 1920, pero al llegar a Brasil, se dedicó a ser hombre de negocios y tuvo mucho éxito.⁴ En 1964, durante la adolescencia de Dilma, el ejército militar de Brasil derrocó el gobierno izquierdista de Joao Goulart, quien había estado en el encargo desde 1961.⁵ Bajo la dictadura militar de dos décadas, se suspendieron los derechos civiles, particularmente para los que estaban en contra del nuevo régimen. Como resultado, hubo miles de desaparecidos y cientos de muertos.⁶

³ Tom Phillips, "Dilma Rousseff Wins Brazil's Presidential Election," *The Guardian*, 1 de noviembre de 2010, consultado 24 de febrero de 2014, <http://www.theguardian.com/world/2010/nov/01/dilma-rousseff-wins-brazil-president>.

⁴ "Dilma Rousseff: Brazil's First Female President," CBCnews, 31 de octubre de 2010, consultado 21 de febrero de 2014, <http://www.cbc.ca/news/world/dilma-rousseff-1.876366>.

⁵ Ibid.

⁶ Jill Langlois, "50 Years After the 1964 Coup, the Military Dictatorship Still Bothers Brazil," *Folha De Sao Paolo*, 24 de marzo de 2014, consultado 4 de abril de 2014, <http://www1.folha.uol.com.br/internacional/en/brazil/2014/03/1429929-50-years-after-the-1964-coup-the-military-dictatorship-still-bothers-brazil.shtml>.

Al entrar a la secundaria, Rousseff se unió a varios grupos radicales, incluyendo una facción estudiantil del Partido Socialista Brasileño. En 1968 se casó con su primer marido, Claudio Galeno Linhares. Estudió economía en la *Universidade Federal de Minas Gerais* y fue aquí donde conoció a su segundo marido, Carlos Franklin Paixao de Araujo.⁷ En 1970, fue detenida y torturada por 22 días como consecuencia de su involucramiento político. Las tácticas de tortura que experimentó incluyeron “electric shock and a special device of the Brazilian military known as the *pau de arara*, designed to cause severe joint and muscle pain.”⁸ La sentenciaron a 6 años en la cárcel, aunque ésta fue reducida a 3 años, y 18 años sin derechos políticos.⁹

Al salir de la cárcel, Rousseff se mudó a Río Grande do Sul, donde ayudó fundar el Partido Democrático Laborista. En 1977, se graduó con un título en economía de la *Universidade de Rio Grande do Sul Federal*. Desafortunadamente, su experiencia como prisionera política le impidió obtener ciertos trabajos, especialmente gubernamentales.¹⁰ Cuando regresó la democracia a Brasil en 1985, finalmente pudo entrar a un puesto dentro del gobierno, y en 1990 se involucró en el gobierno del estado de Rio Grande do Sul. La promovieron al puesto de secretaria de energía y comunicación en 1993 y

⁷ "The Amazing Story of Dilma Rousseff - Brazil's Bulgarian President," Novinite, 9 de enero de 2011, consultado 20 de febrero de 2014, <http://www.novinite.com/articles/123972/The%2BAmazing%2BStory%2Bof%2BDilma%2BRousseff%2B-%2BBrazil%27s%2BBulgarian%2BPresident>.

⁸ "Dilma Rousseff: Brazil's First Female President."

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

seguiría en varios puestos civiles enfocados en el desarrollo económico por el resto de los años 1990.¹¹

En 2003, Rousseff fue apuntada por el presidente Luiz Inácio Lula da Silva (“Lula”) para ser ministra de minas y energía. Dos años después, Lula la nombró como jefe de estado mayor después de un escándalo de corrupción con el exjefe, José Dirceu.¹² Durante su tiempo en este puesto, Rousseff expandió la capacidad eléctrica y el acceso general a la electricidad de Brasil. También, implementó varias reglas para asegurar que Petrobras, la compañía de petróleo más grande y famosa de Brasil, hiciera sus agujeros domésticamente. El resultado fue la creación de una nueva industria naval y decenas de miles de trabajos en Brasil.¹³

La herencia política de Lula: 2003-2011

Especialmente en el caso de Dilma, es importante evaluar la herencia política que le dejó su predecesor y mentor, Lula. El presidente Lula da Silva logró llevar a cabo muchos cambios positivos para Brasil durante sus dos mandatos presidenciales consecutivos que duraron de 2003–2011. Bajo Lula, Brasil logró entrar en una “nueva época” caracterizada por la expansión y seguridad económica del país.¹⁴ En una escala

¹¹Mary E. Hawkesworth, *Political Worlds of Women: Activism, Advocacy, and Governance in the Twenty-First Century* (Boulder: Westview Press, 2012), 193.

¹²Thomas Muello, "Majority of Brazilian Supreme Court Sentences José Dirceu for Corruption in the Mensalão Trial," *Folha de Sao Paulo*, 10 de octubre de 2012, consultado 24 de febrero de 2014, <http://www1.folha.uol.com.br/internacional/en/brazil/2012/10/1167164-majority-of-brazilian-supreme-court-sentences-jose-dirceu-for-corruption-in-the-mensalao-trial.shtml>.

¹³"President of Brazil: Dilma Rousseff," President Dilma Rousseff of Brazil, 4 de agosto 2013, consultado 19 de marzo de 2014, <http://www.worlddiplomacy.org/Countries/Brazil/LeaderBra/Silva1.html>.

¹⁴Ibid.

global, Lula luchó para establecer a Brasil como un poder económico y geopolítico. Por otro lado, el presidente también se esforzó por eliminar la desigualdad—tanto social como económica—que ha azotado a los brasileños por muchos años. Como ejemplo, los programas de acción afirmativa se expandieron dramáticamente durante su presidencia. Aunque el gobierno federal no haya ordenado la acción afirmativa, el apoyo personal y de la administración de Lula amplió en gran medida el espacio político para estos programas. Estas medidas han admitido a una mezcla de estudiantes usando una serie de criterios raciales y económicos, creando la posibilidad de que los brasileños pobres y de todas razas se puedan beneficiar de los programas educativos.¹⁵

Desafortunadamente, la presidencia de Lula no fue completamente positiva—además, no sería una verdadera política sin un poco de escándalo. En 2005, hubo un incidente de corrupción con varios miembros del PT que ahora se refiere simplemente como el mensalão: “el gran pago/premio.” De los 37 acusados involucrados en el escándalo, muchos de ellos eran políticos prominentes, incluyendo el expresidente de Brasil, José Genoino. En 2012, una mayoría de los jueces de la corte suprema de Brasil encontraron al exjefe de estado mayor, José Dirceu, culpable de corrupción activa [“active corruption”]. Aunque Lula no haya sido acusado, ni directamente involucrado, este escándalo ha marcado su memoria presidencial. También, la asociación íntima de Rousseff con Lula ha resultado en una supervisión por los medios de las acciones de

¹⁵ NACLA, "Introduction: Lula's Legacy in Brazil," North American Congress on Latin America, abril 2011, consultado 21 de febrero de 2014, <https://nacla.org/article/introduction-lula%25E2%2580%2599s-legacy-brazil>.

Rousseff durante su presidencia porque asumen que ella y su gobierno también son capaces de participar en acciones corruptas.

No obstante y a pesar de esta marca, la presidencia de Lula tuvo gran éxito. Como muestra de esto, dejó su segundo mandato presidencial con los índices de aprobación de 80% en las encuestas de opinión pública, convirtiéndose en el presidente más popular en la historia de Brasil.¹⁶ Su aprobación positiva ayudó a Rousseff durante las elecciones de 2010 porque los brasileños asociaban el éxito de Lula con el éxito posible de Rousseff como presidenta.

La primera presidenta de Brasil: 2011-presente

En 2010, Rousseff lanzó su campaña para la presidencia como la candidata del Partido de los Trabajadores (PT) y como la candidata de Lula. Antes de esta nominación, Dilma no había tenido una gran presencia pública. Los críticos la atacaron por esto y porque nunca había ganado un puesto a través de una elección (siempre había sido elegida o promovida por el interior). Rousseff nunca negó estos ataques, y no dejó que esto le impidiera ascender a la presidencia: en la segunda ronda de votación, más de 135 millones de brasileños salieron para elegir a Dilma Rousseff como la nueva—y primera—presidenta de Brasil.¹⁷ Rousseff venció a su oponente, José Serra con un 56%

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Phillips, "Dilma Rousseff Wins Brazil's Presidential Election."

del voto en comparación a su 44%. Ésta era la segunda vez que Serra, un ex ministro de salud de 68 años, había sido candidato presidencial.¹⁸

Tal vez el elemento más importante que ayudó a Rousseff ganar es el apoyo que recibió de Lula. Esto no es decir que Dilma no hubiera podido ganar sin el apoyo de un hombre; al contrario, no tiene nada que ver con el género. La base de este argumento es puramente política. Según el profesor Paolo Sotero, director del *Brazil Institute of the Woodrow Wilson International Center for Scholars* en Washington D.C. (EE.UU.), “Once people started to identify her as President Lula's candidate, she started going up in the polls. She ran as the candidate for continuity. Brazilians want continuity.”¹⁹ De esta manera, la herencia positiva de Lula (logró muchos avances en casos económicos y sociales para Brasil) y su apoyo de Rousseff, simplemente como “predecesor” y no como “hombre,” ayudó a la candidata obtener el apoyo del público.

Como muchos candidatos del partido gobernante, el plan de Rousseff era continuar varios de los elementos positivos de la política de Lula, pero también sabía que se tenía que diferenciar para establecer su propia agenda. Dilma entendía que su enfoque político y sus desafíos serían distintos a los de Lula. Cuando le preguntaron si seguiría la política de su predecesor en una entrevista, Rousseff respondió, “I will not repeat his administration because the situation in the country today is much better than it was in

¹⁸ Ibid.

¹⁹ "The Amazing Story of Dilma Rousseff - Brazil's Bulgarian President."

2002... My challenges are other challenges. I will have to solve issues such as the quality of public health care in Brazil. I will have to create solutions to public safety issues.”²⁰

Rousseff logró diferenciar su administración en gran parte con su política social. Prometió luchar hacia la igualdad de género, así que su primer acto oficial fue nombrar nueve mujeres y nueve hombres a su gabinete.²¹ También, identificó la erradicación de la pobreza como la principal prioridad de su gobierno, especialmente porque 70% de los brasileños pobres son mujeres.²² En su discurso inaugural, dijo,

The eradication of extreme poverty is a target that I assume and I humbly ask for the support of you all to help the country overcome this abyss that still separates us from being a developed nation... This ambitious goal will not be achieved by the government alone. It is a call for the nation.²³

Durante su presidencia, Rousseff ha tenido que manejar varias situaciones políticas que han desafiado a la presidenta o han mejorado sus números de aprobación generales. En 2011, el ministro de deportes de Brasil, Orlando Silva renunció su puesto a causa de acusaciones de corrupción en las preparaciones de los estadios para la Copa Mundial en 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016 en Río de Janeiro—algo que causó mucha especulación hacia la estabilidad del gobierno de Rousseff.²⁴ Este evento causó mucha especulación en los medios por el escándalo similar que había tenido Lula. Por otro lado, en abril de 2012, Rousseff viajó a Washington D.C. para reunirse con el

²⁰ Ibid.

²¹ Hawkesworth, 193.

²² Ibid, 204.

²³ Phillips, "Dilma Rousseff Wins Brazil's Presidential Election."

²⁴ Alexei Barrionuevo, "Brazil's Sports Minister Steps Down," *The New York Times*, 26 de octubre de 2011, consultado 24 de marzo de 2014, <http://www.nytimes.com/2011/10/27/world/americas/orlando-silva-brazils-sports-minister-resigns.html>.

presidente Obama en un intento de aumentar las relaciones brasileñas con los EE.UU. Obama alabó “the extraordinary progress that Brazil has made under President Rousseff.”²⁵ Desafortunadamente, salieron reportes más tarde alegando que la Agencia de Seguridad Nacional (NSA) de los EE.UU. había estado espionando a Rousseff y otros líderes de Brasil y México, algo que puso en riesgo a la soberanía e intereses económicos brasileños.²⁶ La reacción de Rousseff fue firme: demandó una explicación del presidente Obama y planea seguir buscando respuestas en lo que considera un abuso de confianza y poder.

Viendo hacia adelante

En general, Rousseff ha manejado a Brasil con mucho cuidado, sabiendo que como la primera presidenta de este país estaría bajo el escrutinio constante. Sus decisiones, como las de todos los líderes, siempre se han enfrentado a grupos de oposición. No obstante, es precisamente esta tenacidad y conocimiento de sus propios valores y metas que la han hecho una gran líder. En el próximo capítulo utilizaré un caso específico para demostrar cómo Rousseff ha sido una líder auténtica-relacional (según las descripciones de la teoría) a lo largo de su presidencia. De esta manera, podremos ver con

²⁵ Simon Romero and Jackie Calmes, "Brazil and U.S. Accentuate the Positive," *The New York Times*, 9 de abril de 2012, consultado 24 de marzo de 2014, <http://www.nytimes.com/2012/04/10/world/americas/in-dilma-rousseff-visit-brazil-and-us-accentuate-positive.html>.

²⁶ Simon Romero, "Obama Tries to Soothe Brazil and Mexico Over Spying Reports," *The New York Times*, 6 de septiembre de 2013, consultado 24 de marzo de 2014, http://www.nytimes.com/2013/09/07/world/americas/obama-tries-to-soothe-brazil-and-mexico-over-spying-reports.html?_r=1&.

más detalle como la dama de hierro de Brasil ha logrado superar muchos de los desafíos políticos que pueden aumentar—o arruinar—su herencia presidencial.

CAPÍTULO 6

CASO DE ESTUDIO DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO RELACIONAL DE DILMA ROUSSEFF

Como expliqué en el capítulo anterior, la elección de Dilma Rousseff provocó muchas comparaciones entre ella y su predecesor, Lula. Sin embargo, ha quedado muy claro que sus estilos de liderazgo son bastante diferentes. Un académico describió la diferencia entre los dos, diciendo, “While Lula has an intuitive feel for politics and is a gifted negotiator, Rousseff is known for her strong managerial skills and an imposing, at times abrasive style.”¹ Interessantemente, Dilma es la primera mujer en nuestra serie de casos de estudio que se caracteriza con un estilo más agresivo que su predecesor masculino. Así que, después de analizar brevemente las experiencias de Rousseff, tanto personales como profesionales, deduzco que la teoría que caracteriza su estilo de liderazgo es el liderazgo auténtico, con un enfoque especial en lo relacional. Explicaré en más detalle las características del liderazgo auténtico, pero en general, es un tipo de liderazgo que surge dentro del líder mismo. En este capítulo, utilizaré la reacción que tuvo Rousseff a las grandes manifestaciones del verano de 2013 como la base del caso de estudio. Elegí esta serie de eventos porque han sido los eventos más polémicos, en mi opinión, de su presidencia.

¹ Amaury de Souza, "The Politics of Personality in Brazil," *Journal of Democracy* 22, no. 2 (abril 2011): 86, doi:10.1353/jod.2011.0024.

Definiendo el liderazgo auténtico: Enfoque en lo relacional

El liderazgo auténtico es una teoría de liderazgo nueva dentro del estudio general de liderazgo. Como resultado, existen tres diferentes perspectivas básicas por cual uno puede evaluar el liderazgo auténtico. Primero, existe la perspectiva “intrapersonal” que describe como los líderes auténticos “exhibit genuine leadership, lead from conviction, and are originals, not copies.”² Esta definición explica que la autenticidad viene del mismo líder y no de factores externos: es algo que se produce inherentemente. Bruce Avolio y sus colegas presentan una perspectiva contrastante, la de “desarrollo,” diciendo que la autenticidad no viene solamente del líder sino que es “something that can be nurtured in a leader, rather than a fixed trait.”³ Fred Walumbwa y sus colegas agregan a esta perspectiva, produciendo una serie de características, como el autoconocimiento [“self-awareness”], que los líderes pueden desarrollar y fomentar si alguien quiere ser un líder auténtico.⁴ Por último, existe la perspectiva “interpersonal,” o relacional, de la teoría, definida por Alice Eagly. Según Eagly, el liderazgo auténtico “requires that followers accord leaders the legitimacy to promote a set of values on behalf of a community.”⁵ Dice que sólo bajo estas condiciones pueden obtener la identificación

² Boas Shamir and Galit Eilam, "What's Your Story? A Life-stories Approach to Authentic Leadership Development," *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (2005) dentro de Peter Guy. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004), 206.

³ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2004), 207.

⁴ Fred O. Walumbwa et al., "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure," *Journal of Management* 34, no. 1 (26 de febrero de 2008): 95, doi:10.1177/0149206307308913.

⁵ Alice H. Eagly, "Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter?," *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (2005): 459, doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.007.

personal y social de los seguidores “that can enhance the success of a group, organization, or society.”⁶

De estas definiciones del liderazgo auténtico, pienso que la perspectiva interpersonal/relacional es la más adecuada para evaluar el estilo de Dilma Rousseff porque esta perspectiva describe la reciprocidad del liderazgo auténtico: que el éxito depende tanto del líder como de sus electores. Eagly describe la autenticidad relacional usando dos componentes conectados. La primera parte “stresses that leaders endorse values that promote the interests of the larger community and transparently convey these values to followers.”⁷ La segunda parte, que se deriva de la primera, “stresses that followers personally identify with these values and accept them as appropriate for the community in which they are joined to the leader—be that a nation, an organization, or a group.”⁸ Dentro del aspecto relacional del liderazgo auténtico, es muy importante que los seguidores estén de acuerdo con la serie de valores que proponen los líderes para poder llevar a cabo su política.⁹

⁶ Ibid.

⁷ Bruce J. Avolio and William L. Gardner, "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behavior," *The Leadership Quarterly* 15, no. 3 (2004), ScienceDirect.com dentro de Alice H. Eagly, "Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter?," *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (2005): 461, doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.007.

⁸ Ibid.

⁹ Eagly, 459.

Las manifestaciones del verano de 2013

En junio de 2013, la gente de Brasil había llegado a sus límites y para expresar su descontento, miles de personas se unieron en varios lugares por todo el país. Estaba harta de la acción del gobierno - o más bien la falta de acción - para remediar los problemas que habían surgido con la construcción de varios estadios para la Copa Mundial de 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016. Desde la perspectiva de las masas, nada se estaba haciendo para resolver problemas sociales como los niveles altos de pobreza o la falta de acceso a los servicios de salud.¹⁰ Pero eso sí, había suficiente dinero para que nuevos estadios surgieran por todo el país. En general, la percepción era que el gobierno estaba gastando fondos necesarios en proyectos que no beneficiaban a la población brasileña sino a los patrocinadores de estos eventos y los turistas.

En una encuesta publicada a fines de junio, 80% de los que respondieron expresaron apoyo hacia las protestas.¹¹ En gran parte, este número estaba basado en la desilusión del público hacia la falta de acción de Rousseff. La gente quería que actuara más energéticamente con relación a las preocupaciones de los manifestantes.¹² Días

¹⁰NYT Editorial Board, "Social Awakening in Brazil," *The New York Times*, 20 de junio de 2013, consultado 21 de febrero de 2014, <http://www.nytimes.com/2013/06/21/opinion/social-awakening-in-brazil.html?gwh=C15E8F9ECE5DEE421AD185324B97CFCE&gwt=pay>.

¹¹ Simon Romero, "After Protests, Brazilian President's Popularity Plummetts," *The New York Times*, 29 de junio de 2013, consultado 30 de marzo de 2014, <http://www.nytimes.com/2013/06/30/world/americas/after-protests-brazilian-presidents-popularity-plummetts.html??version=meter+at+5@ion=FixedCenter&pgtype=Article&priority=true&module=RegiWall-Regi&action=click>.

¹² Ibid.

pasaron y los números fueron creciendo más y más hasta que, en total, se estima que hubo casi dos millones de manifestantes durante el verano de 2013.¹³

Auténticamente, Dilma

¿Cuál exactamente fue la respuesta de la presidenta? Después de varios días sin oír nada, finalmente televisó un mensaje a todo Brasil, expresando cierto apoyo hacia las protestas, pero también dando una advertencia en contra de la violencia que se ha visto en muchas de las manifestaciones.¹⁴ En total, pienso que la falta de una respuesta inmediata y luego la respuesta en sí que dio, demuestran como Rousseff ejerce un estilo de liderazgo auténtico relacional. La meta de un líder auténtico es asegurar que las metas del líder y sus seguidores estén alineadas. Así que, Rousseff tuvo que identificar una serie de valores y metas comunes antes de que pudiera seguir adelante con cualquier curso de acción.

La primera parte de la teoría de Eagly nos dice que los líderes auténticos relacionales promueven los valores que benefician el interés de la mayoría del grupo.¹⁵ Tomando esto en cuenta, también deduzco que la falta de acción inmediata de Rousseff puede ser resultado de su necesidad de identificar estos valores e intereses antes de poder actuar como un líder auténtico.

¹³ Jonathan Watts, "Brazil Protests: President to Hold Emergency Meeting," *The Guardian*, 21 de junio de 2013, consultado 21 de febrero de 2014, <http://www.theguardian.com/world/2013/jun/21/brazil-protests-president-emergency-meeting>.

¹⁴ Romero, "After Protests, Brazilian President's Popularity Plummetts."

¹⁵ Eagly, 461.

Antes de asumir su puesto como presidenta de Brasil, Dilma dio una entrevista con el *Washington Post* en que le preguntaron si su experiencia como prisionera política influía su nivel de simpatía con otros prisioneros políticos. Respondió afirmativamente, diciendo, “Due to the fact that I experienced personally the situation of a political prisoner, I have an historical commitment to all those that were or are prisoners just because they expressed their views, their public opinion, their own opinions.”¹⁶ Pienso que esta cita nos dice mucho sobre la opinión general de Rousseff hacia las manifestaciones y el derecho que tiene la gente en expresarse. Durante su discurso televisado, Dilma expresó que a través de esta energía política “we [Brazil] could do better and faster a lot of the things we have not yet done due to political and economic limitations.”¹⁷ Por esta razón, pienso que Rousseff no respondió inmediatamente a las manifestaciones porque uno de los valores que identificó fue el apoyo de la expresión pública. Si hubiera parado las manifestaciones con fuerza de la policía o militar, la gente la hubiera acusado de no respetar el derecho fundamental de la libertad de expresión.

Por otro lado, pienso que Rousseff necesitaba tiempo para evaluar la situación y escoger un plan de acción. Durante este tiempo evaluativo, tal vez pensó ¿Qué exactamente quería la gente? ¿Cuáles eran los otros valores que quería promover como líder del país? Como consecuencia, Paulo Bernardo Silva, el ministro de comunicaciones de Rousseff, dijo que las autoridades planeaban continuar las conversaciones con los

¹⁶Lally Weymouth, "An Interview with Dilma Rousseff, Brazil's President-elect," *Washington Post*, 4 de diciembre de 2010, consultado 20 de febrero de 2014, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/12/03/AR2010120303241.html>.

¹⁷ Guardian.co.uk, "Brazil President Rousseff Says They Will Lose a Lot through Violence," YouTube, 22 de junio de 2013, consultado 4 de abril de 2014, <http://www.youtube.com/watch?v=xTETdaybpKs>.

representantes de las protestas en un esfuerzo de identificar las prioridades de los manifestantes.¹⁸

Dilma divisó un plan que desde su perspectiva aliviaría muchas de las preocupaciones por las cuales estaba protestando la gente. El plan incluía propuestas para: contratar a miles de médicos extranjeros para reforzar el sistema de salud público, dirigir las regalías de petróleo hacia proyectos de educación y realizar una votación nacional para reformar el sistema político.¹⁹ Rousseff identificó estas cosas como los valores del grupo y pensó que al cumplirse, serían lo que útilmente terminarían las manifestaciones y mejorarían muchos aspectos de la vida cotidiana de los brasileños a largo plazo.

Desafortunadamente, sus intentos de apaciguar a los manifestantes con darles lo que querían no fueron bien recibidos y fracasaron en mayor parte.²⁰ La realidad es que los manifestantes no querían un plan de largo plazo para remediar la situación—querían acción y resultados inmediatos. Lo que querían los manifestantes era que el trabajo en los estadios terminara, pero esto no era una opción ya que Brasil se había comprometido a estos proyectos. Sin el apoyo de la gente, las metas de esta líder auténtica no tendrían éxito.

¹⁸ Romero, "After Protests, Brazilian President's Popularity Plummet." "

¹⁹ Ibid.

²⁰ Larry Rohter, "Brazilian President's Attempts to Placate Protesters Backfire," *The New York Times*, 13 de julio de 2013, consultado 21 de febrero de 2014, <http://www.nytimes.com/2013/07/14/world/americas/brazils-leader-is-on-the-defensive-as-attempts-to-placate-protesters-misfire.html?gwh=F9867ADBA9271C1F304A562207150B0A&gwt=pay>.

Al pasar un poco de tiempo, Rousseff demostró que este plan no era una promesa política vacía: Rousseff sometió una lista general de reformas al congreso brasileño el 2 de julio de 2013.²¹ En su discurso público sobre estas metas, dijo, “Brazilians, we need to invigorate our political system, find mechanisms that make institutions more transparent, more resistant to misdeeds, and above all, more open to influence from society. It is the citizens and not the economic power that should be heard first.” De esta manera, tal vez sí logró convertir su plan reformador en la gran meta de la población. Después de someter sus reformas al congreso, las manifestaciones se fueron disminuyendo y las relaciones entre Rousseff y la gente brasileña mejoraron una vez más.

La teoría del liderazgo auténtico relacional se puede determinar de las acciones de los líderes y luego las reacciones de sus seguidores. En este caso, vemos cómo la reacción de la población fue dilatada porque tuvo que pasar un poco de tiempo evaluativo por su parte para decidir si los valores de Rousseff eran los valores aceptados por los brasileños. Afortunadamente, las manifestaciones no duraron más de unos meses y Dilma logró complacer a los protestantes cuando empezaron a ver resultados de su plan de acción.

²¹ Reuters, "Brazil: President Submits a List of Reforms for a National Vote," *The New York Times*, 2 de julio de 2013, consultado 21 de febrero de 2014, <http://www.nytimes.com/2013/07/03/world/americas/brazil-president-submits-a-list-of-reforms-for-a-national-vote.html?gwh=07D2CC7DC5F6B9F77D8F74150E425EDC&gwt=pay>.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los casos de Michelle Bachelet, Cristina Fernández de Kirchner y Dilma Rousseff nos han demostrado tres biografías, carreras políticas y tipos de liderazgo distintos. De esta manera, cada caso sirve para enriquecer nuestro entendimiento holístico de las presidentas femeninas en actualidad y de qué manera han sido líderes exitosas.

Exploré las vidas de Michelle, Cristina y Dilma para tener un entendimiento mejor de cómo llegaron a ser presidentas. Una tendencia interesante que aparece a través del estudio de estas mujeres es que todas pasaron sus años formativos bajo un régimen militar opresivo. La oposición de estas líderes a estos regímenes sirvió para formar las bases ideológicas y políticas de sus mandatos presidenciales—Bachelet como socialista, Fernández de Kirchner como peronista y Rousseff como parte del Partido de los Trabajadores. A pesar de varios desafíos y momentos de desaprobación, cada presidenta ha logrado mejorar el estado del país de una manera u otra. En general, todas han aumentado ciertas políticas sociales, poniendo un enfoque especial en lo que promueve la justicia y la igualdad. Al establecer sus propias agendas y enfocarse más en causas sociales, lograron salirse de las sombras de sus predecesores. Pienso que esto fue importante para el establecimiento de sus propias identidades políticas.

Principalmente, debemos reconocer que las elecciones presidenciales en sí de estas mujeres han sido un paso hacia delante en la lucha de la igualdad de género. Estas mujeres han logrado lo que ninguna otra mujer en sus respectivos países ha podido lograr: ser presidenta. El estudio de sus trayectorias políticas es importante porque

demuestran que las barreras que describí en la introducción se han quebrado poco a poco. También es importante reconocer que no hay sólo una manera de llegar a la presidencia como mujer— la trayectoria es variada y a veces difícil, pero sí es posible. La meta es que más mujeres, no sólo dentro de Chile, Argentina y Brasil pero por todo el mundo, sepan que sí es posible.

Para complementar esto, hice un hipótesis de qué tipo de líder es Bachelet, Fernández de Kirchner y Rousseff a través de mis investigaciones. Otra vez, le recuerdo al lector que los casos se enfocan en el tipo de liderazgo que caracteriza el estilo de cada mujer en general. Los casos de estudio sirven para demostrar con más detalle las tres diferentes teorías de liderazgo que he identificado y cómo cada presidenta ha implementado un estilo específico.

Vimos cómo Michelle Bachelet ha sido una líder transformacional usando la definición proporcionada por Bernard Bass y el terremoto de 2010 como la base del análisis. Durante este evento, Bachelet logró superar el desafío del desastre natural y finalmente inspirar y motivar tanto a la gente chilena como a los miembros de su gobierno para remediar la situación. En el caso de Cristina, examinamos su liderazgo carismático a través de su apoyo de la legalización del matrimonio homosexual. Apoyar esta ley le pudo haber costado un segundo mandato, pero con su carisma y dedicación a la igualdad, logró ganar más apoyo por la ley y estableció a Argentina como el primer país de América Latina en legalizar el matrimonio gay. Por último, el liderazgo de Dilma se caracteriza como “auténtico relacional.” Este tipo de liderazgo se manifiesta a través de los valores que el líder presenta al grupo y que, a cambio, el grupo adopta como sus propios valores. El caso que ilustra la implementación de esta relación es la serie de

manifestaciones del verano de 2013. Dilma, usando las cualidades del liderazgo auténtico descrito por Alice Eagly, identificó una serie de valores del grupo y respondió adecuadamente según esta evaluación. Construyó un plan de programas sociales que ayudaría a la gente y remediaria el problema central. El gran desafío de Dilma era lograr que los manifestantes estuvieran de acuerdo con su plan de acción.

A través de los casos de estudio, mi meta es demostrar que no existe un sólo estilo de liderazgo que implementan las líderes femeninas. Esto está de acuerdo con las conclusiones de Michael Genovese, quien dice: “When examining the styles of leadership exercised by the women who have headed governments, no clear pattern (certainly no distinctively “feminine” leadership style) emerges.”¹ Así que, aunque todas estas presidentas sean mujeres, no existe algún estilo concreto que las defina a todas. Sin embargo, existe una tendencia hacia lo relacional en los estilos que representan a Michelle, Cristina y Dilma. El éxito de estas líderes ha dependido en mayor parte en la identificación de la población con ellas y los valores que han presentado a través de sus agendas políticas. Han demostrado que son líderes dedicadas al bienestar de la gente y como resultado, sus electores las han seguido apoyando.

Existen varias limitaciones en esta tesis. Estudiar un tipo de liderazgo general para cada presidenta puede aparecer limitado. Es por esta razón que decidí explorar los estilos de liderazgo de tres de las presidentas de América Latina. Mi meta no es reducir los logros de estas mujeres a un sólo estilo, sino proporcionar un entendimiento más profundo de cada mujer y de cada estilo. El tema del liderazgo femenino y el estudio de

¹ Michael A. Genovese, "Women as National Leaders: What Do We Know?," en *Women as National Leaders* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993), 215.

las mujeres presidentas siguen siendo limitados pero con más tiempo e investigación, podremos ampliar nuestro conocimiento aún más. En el futuro, esta tesis puede servir como la base de un análisis retrospectivo del liderazgo de Bachelet, Fernández de Kirchner o Rousseff. Es decir, se haría una evaluación de su liderazgo ya que se hayan retirado de la presidencia por completo. Por otro lado, se podría hacer la misma investigación de estas presidentas pero tomando teorías de liderazgo más geopolíticas, usando por ejemplo, las enseñanzas de Maquiavelo como la base de evaluación.

Para concluir, quiero enfatizar que la política sigue cambiando ya que la base electoral de más de 96% de los países del mundo ahora incluye a mujeres.² Sin embargo, hay que seguir luchando y avanzando por esta igualdad de género en los países que no les dan estos mismos derechos a las mujeres. Mi esperanza es que al ver la eficacia de las mujeres presidentas—pasadas y actuales—que más países puedan apoyar la elección de una mujer en las posiciones de liderazgo más altas del gobierno.

² Rohini Pande y Deanna Ford, "Gender Quotas and Female Leadership: A Review - Background Paper for the World Development Report on Gender," Scholar.harvard.edu, 7 de abril de 2011, p. 2, consultado el 21 de febrero de 2014, <http://scholar.harvard.edu/rpande/publications/gender-quotas-and-female-leadership-review>.

BIBLIOGRAFÍA

- "The Amazing Story of Dilma Rousseff - Brazil's Bulgarian President." Novinite. 9 de enero de 2011. Consultado 20 de febrero de 2014.
<http://www.novinite.com/articles/123972/The%2BAmazing%2BStory%2Bof%2BDilma%2BRousseff%2B-%2BBrazil%27s%2BBulgarian%2BPresident>.
- "Argentina Es El Primer País De América Latina Que Autoriza El Matrimonio Gay." *El Mundo* - Argentina. Consultado 15 de marzo de 2014.
<http://www.elmundo.es/america/2010/07/15/argentina/1279178537.html>.
- "Argentina Hace Ley ADN Para Hijos De Desaparecidos." El Universal.mx - *El Mundo*. 19 de noviembre de 2009. Consultado 21 de marzo de 2014.
<http://www.eluniversal.com.mx/notas/640998.html>.
- Avolio, Bruce J., y William L. Gardner. "Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behavior." *The Leadership Quarterly* 15, no. 3 (2004): 801-23. ScienceDirect.com.
- Bacon, Kathleen. "Five Years of Presidency, What Should Be Remembered of Cristina Fernández De Kirchner?" Council on Hemispheric Affairs. 13 de septiembre de 2012. Consultado 28 de marzo de 2014. <http://www.coha.org/five-years-of-presidency-what-should-be-remembered-of-cristina-Fernández-de-kirchner/>.
- Barrionuevo, Alexei. "Most in Chile's Capital Unhappy With Quake Response." *The New York Times*. 7 de marzo de 2010. Consultado 14 de marzo de 2014.
http://www.nytimes.com/2010/03/08/world/americas/08chile.html?_r=0.
- _____. "Brazil's Sports Minister Steps Down." *The New York Times*. 26 de octubre de 2011. Consultado 24 de marzo de 2014.
<http://www.nytimes.com/2011/10/27/world/americas/orlando-silva-brazils-sports-minister-resigns.html>.
- Bass, Bernard M. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision." *Organizational Dynamics* 18, no. 3 (1990): 19-31. Consultado 21 de marzo 2014. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- "Biografía." Casa Rosada - Presidencia De La Nación Argentina. 2007. Consultado 21 de marzo de 2014. <http://www.presidencia.gob.ar/la-presidenta/biografia>.
- "Biografía." Michelle Bachelet. Consultado 22 de marzo de 2014.
<http://michellebachelet.cl/biografia/>.
- Bonnefoy, Pascale, y Simon Romero. "Responding to Quake, Chile Uses Lessons of Past." *The New York Times*. 2 de abril de 2014. Consultado 4 de abril de 2014.
<http://www.nytimes.com/2014/04/03/world/americas/earthquake-off-northern-chile-tsunami.html>.

- Caminos, Cecilia. "Vigilia a Las Puertas Del Hospital, Banderas Y Mensajes De Apoyo: 'Fuerza Cristina'" *El Mundo*. 8 de octubre de 2013. Consultado 21 de marzo de 2014. <http://www.elmundo.es/america/2013/10/08/argentina/1381256546.html>.
- Carroll, Rory. "Argentina's Authorities Order DNA Tests in Search for Stolen Babies of Dirty War." *The Guardian*. 31 de diciembre de 2009, Consultado 4 de abril de 2014. <http://www.theguardian.com/world/2009/dec/30/argentina-dna-tests-babies-disappeared>.
- CBC News. "Chile Earthquake: How Loss of Life, Damage Was Minimized." CBCnews. 2 de abril de 2014. Consultado 4 de abril de 2014. <http://www.cbc.ca/news/chile-earthquake-how-loss-of-life-damage-was-minimized-1.2595662>.
- CFK Videos. "Cristina Fernández Y El Matrimonio Gay." YouTube. 12 de julio de 2010. Consultado 15 de abril de 2014. <http://www.youtube.com/watch?v=Sq3i8eGdUac>.
- Chile. Ministerio De Justicia. Biblioteca Del Congreso Nacional. *Harvard School of Public Health*. 10 de julio de 2005. Consultado 23 de marzo de 2014. <http://www.hsph.harvard.edu/population/domesticviolence/chile.dv.94.pdf>.
- CNN. "'Let's Be Strong, Chile'" YouTube. 27 de febrero de 2010. Consultado 31 de marzo 2014. <http://www.youtube.com/watch?v=gvo1fZUN1B8>.
- CNN Wire Staff. "Argentina Legalizes Same-sex Marriage." *CNN*. 15 de julio de 2010. Consultado 31 de marzo de 2014. <http://www.cnn.com/2010/WORLD/americas/07/15/argentina.gay.marriage/>.
- "Cristina Fernández De Kirchner." *Argentina.ar*. 19 de febrero de 2014, Consultado 4 de abril de 2014. <http://www.argentina.ar/temas/historia-y-efemerides/25907-cristina-fernandez-de-kirchner>.
- Cruz, Antonio. "Presidenta Dilma Rousseff Toma Café Da Manhã Com Jornalistas Setoristas Do Palácio Do Planalto." *Agência Brasil*. 27 de diciembre de 2012. Consultado 18 de abril de 2014. <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/galeria/2012-12-27/presidenta-dilma-rousseff-toma-cafe-da-manha-com-jornalistas-setoristas-do-palacio-do-planalto>.
- "Dilma Rousseff: Brazil's First Female President." CBCnews. 31 de octubre de 2010, Consultado 21 de febrero de 2014. <http://www.cbc.ca/news/world/dilma-rousseff-1.876366>.
- Eagly, Alice H. "Achieving Relational Authenticity in Leadership: Does Gender Matter?" *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (2005): 459-74. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.007.
- Genovese, Michael A., y Seth Thompson. "Women as Chief Executives: Does Gender Matter?" En *Women as National Leaders*, edited by Michael A. Genovese, 1-12. Newbury Park: Sage Publications, 1993.

- Genovese, Michael A. "Women as National Leaders: What Do We Know?" En *Women as National Leaders*, 211-18. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993.
- Goñi, Uki. "Defying Church, Argentina Legalizes Gay Marriage." *Time*. 15 de julio de 2010. Consultado 15 de marzo de 2014.
<http://content.time.com/time/world/article/0%2C8599%2C2004036%2C00.html>.
- Guardian.co.uk. "Brazil President Rousseff Says They Will Lose a Lot through Violence." YouTube. 22 de junio de 2013, Consultado 4 de abril de 2014.
<http://www.youtube.com/watch?v=xTETdaybpKs>.
- Hawkesworth, Mary E. *Political Worlds of Women: Activism, Advocacy, and Governance in the Twenty-First Century*. Boulder: Westview Press, 2012.
- House, Robert J., y Mansour Javidan. "Culture and Leadership." In *Leadership: Theory and Practice*, editado por Peter G. Northouse, 335-76. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.
- Hoyt, Crystal L. "Women and Leadership." In *Leadership: Theory and Practice*, editado por Peter G. Northouse, 301-33. 5th ed. Thousand Oaks: Sage, 2010.
- Jaquette, Jane S. *Feminist Agendas and Democracy in Latin America*. Durham: Duke University Press, 2009.
- Kelber, Mim. *Women and Government: New Ways to Political Power*. Westport: Praeger, 1994.
- Kohen, Beatriz. "The Effectiveness of Legal Strategies in Argentina." En *Feminist Agendas and Democracy in Latin America*, editado por Jane S. Jaquette, 83-112. Durham: Duke University Press, 2009.
- Langlois, Jill. "50 Years After the 1964 Coup, the Military Dictatorship Still Bothers Brazil." Folha De Sao Paulo. 24 de marzo de 2014, Consultado 4 de abril de 2014.
<http://www1.folha.uol.com.br/internacional/en/brazil/2014/03/1429929-50-years-after-the-1964-coup-the-military-dictatorship-still-bothers-brazil.shtml>.
- Levitsky, Steven y Maria Victoria Murillo. "Argentina: From Kirchner to Kirchner." *Journal of Democracy* 19, no. 2 (2008): 16-30. Consultado 1 de marzo de 2014. doi:10.1353/jod.2008.0030.
- Mainiero, Lisa A., y Sherry E. Sullivan. "Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the "opt-out" Revolution." *Academy of Management Executive* 19, no. 1 (febrero 2005): 106-23. doi:10.5465/AME.2005.15841962.
- Marirrodriga, Jorge. "La Popularidad De La Presidenta Argentina Se Hunde En Tres Meses." *El País*. 9 de abril de 2008, Consultado 4 de abril de 2014.
http://elpais.com/diario/2008/04/09/internacional/1207692007_850215.html.

- Moreno, Carolina. "21 Quotes From Strong Latinas About Women (Slideshow)." *The Huffington Post*. 8 de marzo de 2013. Consultado 10 de abril de 2014.
http://www.huffingtonpost.com/2013/03/08/latina-quotes-about-women_n_2839171.html#slide=2199515.
- Muello, Thomas. "Majority of Brazilian Supreme Court Sentences José Dirceu for Corruption in the Mensalão Trial." *Folha De Sao Paolo*. 10 de octubre de 2012, Consultado 24 de febrero de 2014.
<http://www1.folha.uol.com.br/internacional/en/brazil/2012/10/1167164-majority-of-brazilian-supreme-court-sentences-jose-dirceu-for-corruption-in-the-mensalao-trial.shtml>.
- NACLA. "Introduction: Lula's Legacy in Brazil." North American Congress on Latin America. abril 2011. Consultado 21 de febrero de 2014.
<https://nacla.org/article/introduction-lula%25E2%2580%2599s-legacy-brazil>.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- "Nosotros." Fundacion Dialoga. Consultado 7 de abril de 2014.
<http%3A%2F%2Fwww.dialoga.cl%2Fnosotros%2F>.
- NYT Editorial Board. "Social Awakening in Brazil." *The New York Times*. 20 de junio de 2013. Consultado 21 de febrero de 2014.
<http://www.nytimes.com/2013/06/21/opinion/social-awakening-in-brazil.html?gwh=C15E8F9ECE5DEE421AD185324B97CFCE&gwt=pay>.
- Padgett, Tim. "Interview: Cristina Fernández De Kirchner of Argentina." *Time Magazine*. 29 de septiembre de 2007. Consultado 8 de abril de 2014.
<http://content.time.com/time/world/article/0%2C8599%2C1666879%2C00.html>.
- "Palabras De La Sra. Michelle Bachelet En La Cena De Entrega De Los Premios Making a Difference for Women 2011." ONU Mujeres. 1 de marzo de 2010. Consultado 22 de marzo de 2014. <http://www.unwomen.org/es/news/stories/2011/3/remarks-by-ms-michelle-bachelet-at-the-making-a-difference-for-women-awards-dinner-2011>.
- Pande, Rohini, and Deanna Ford. "Gender Quotas and Female Leadership: A Review - Background Paper for the World Development Report on Gender." *Scholar.harvard.edu*. 7 de abril de 2011.
<http://scholar.harvard.edu/rpande/publications/gender-quotas-and-female-leadership-review>.
- Pardo, Juan. "ChileSoc." Michelle Bachelet Jeria, Presidenta De Chile. 11 de marzo de 2006. Consultado 17 de abril de 2014.
<http://juanpardo.blogspot.com/2006/03/michelle-bachelet-jeria-presidenta-de.html>.

- Phillips, Tom. "Dilma Rousseff Wins Brazil's Presidential Election." *The Guardian*. 1 de noviembre de 2010. Consultado 24 de febrero de 2014.
<http://www.theguardian.com/world/2010/nov/01/dilma-rousseff-wins-brazil-president>.
- Piscopo, Jennifer M. "Primera Dama, Primera Donna? Media Constructions of Cristina Fernández De Kirchner in Argentina." En *Cracking the Highest Glass Ceiling: A Global Comparison of Women's Campaigns for Executive Office*, por Rainbow Murray, 197-219. Santa Barbara, CA: Praeger, 2010.
- "President of Brazil: Dilma Rousseff." President Dilma Rousseff of Brazil. 4 de agosto 2013. Consultado 19 de marzo de 2014.
<http://www.worlddiplomacy.org/Countries/Brazil/LeaderBra/Silva1.html>.
- "Profile: Cristina Fernández De Kirchner." BBC News. 8 de octubre de 2013. Consultado 11 de abril de 2014. <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-12284208>.
- Quiroga, Mauricio. Morales. "La Primera Mujer Presidenta De Chile: ¿Qué Explicó El Triunfo De Michelle Bachelet En Las Elecciones De 2005–2006?" *Latin American Research Review* 43, no. 1 (2008): 7-32. doi:10.1353/lar.2008.0013.
- Reuters. "Brazil: President Submits a List of Reforms for a National Vote." *The New York Times*. 2 de julio de 2013, Consultado 21 de febrero de 2014.
<http://www.nytimes.com/2013/07/03/world/americas/brazil-president-submits-a-list-of-reforms-for-a-national-vote.html?gwh=07D2CC7DC5F6B9F77D8F74150E425EDC&gwt=pay>.
- Rohter, Larry. "Brazilian President's Attempts to Placate Protesters Backfire." *The New York Times*. 13 de julio de 2013. Consultado 21 de febrero de 2014.
<http://www.nytimes.com/2013/07/14/world/americas/brazils-leader-is-on-the-defensive-as-attempts-to-placate-protesters-misfire.html?gwh=F9867ADBA9271C1F304A562207150B0A&gwt=pay>.
- Romero, Simon. "After Protests, Brazilian President's Popularity Plummetts." *The New York Times*. 29 de junio de 2013, Consultado 30 de marzo de 2014.
<http://www.nytimes.com/2013/06/30/world/americas/after-protests-brazilian-presidents-popularity-plummetts.html??version=meter+at+5@ion=FixedCenter&pgtype=Article&priority=true&module=RegiWall-Regi&action=click>.
- _____. "Obama Tries to Soothe Brazil and Mexico Over Spying Reports." *The New York Times*. 6 de septiembre de 2013. Consultado 24 de marzo de 2014.
http://www.nytimes.com/2013/09/07/world/americas/obama-tries-to-soothe-brazil-and-mexico-over-spying-reports.html?_r=1&.

- Romero, Simon, y Jackie Calmes. "Brazil and U.S. Accentuate the Positive." *The New York Times*. 9 de abril de 2012. Consultado 24 de marzo de 2014.
<http://www.nytimes.com/2012/04/10/world/americas/in-dilma-rousseff-visit-brazil-and-us-accentuate-positive.html>.
- Ríos Tobar, Marcela. "Feminist Politics in Contemporary Chile: From the Democratic Transition to Bachelet." In *Feminist Agendas and Democracy in Latin America*, edited by Jane S. Jaquette, 21-44. Durham: Duke University Press, 2009.
- Shamir, Boas y Galit Eilam. "'What's Your Story?'" A Life-stories Approach to Authentic Leadership Development." *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (2005): 395-417.
- Shamir, Boas, Robert J. House, y Michael B. Arthur. "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory." *Organization Science* 4, no. 4 (noviembre 1993): 577-94.
- Shaver, Steven. "Foto De Cristina Kirchner De Fernández ." UPI. 2 de abril 2014. Consultado 16 de abril de 2014. http://www.upi.com/Top_News/World-News/2014/04/02/Argentine-president-becomes-godmother-to-lesbian-couples-daughter/7531396460480/.
- Silva, Patricio. "Doing Politics in a Depoliticised Society: Social Change and Political Deactivation in Chile." *Bulletin of Latin American Research* 23, no. 1 (2004): 63-78. doi:10.1111/j.1470-9856.2004.00096.x.
- de Souza, Amaury. "The Politics of Personality in Brazil." *Journal of Democracy* 22, no. 2 (abril 2011): 75-88. doi:10.1353/jod.2011.0024.
- Thomas, Gwynn, y Melinda Adams. "Breaking the Final Glass Ceiling: The Influence of Gender in the Elections of Ellen Johnson-Sirleaf and Michelle Bachelet." *Journal of Women, Politics & Policy* 31, no. 2 (2010): 105-31. doi:10.1080/15544771003697270.
- TV Publica - Argentina. "Visión Siete: La Presidenta Promulgó El Matrimonio Igualitario." YouTube. 21 de julio de 2010. Consultado el 15 de abril de 2014. <http://www.youtube.com/watch?v=aG4CkoD8VNU>.
- United Nations. 2010 World Statistics Pocketbook Country Profile. <http://unstats.un.org/unsd/pocketbook/PDF/Argentina.pdf>.
- Valenzuela, Arturo, and Lucía Dammert. "Problems of Success in Chile." *Journal of Democracy* 17, no. 4 (octubre de 2006): 65-79. doi:10.1353/jod.2006.0074.
- Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, y Suzanne J. Peterson. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure ." *Journal of Management* 34, no. 1 (26 de febrero de 2008): 89-126. doi:10.1177/0149206307308913.

Watts, Jonathan. "Brazil Protests: President to Hold Emergency Meeting." *The Guardian*. 21 de junio de 2013. Consultado 21 de febrero de 2014. <http://www.theguardian.com/world/2013/jun/21/brazil-protests-president-emergency-meeting>.

Weymouth, Lally. "An Interview with Dilma Rousseff, Brazil's President-elect." *Washington Post*. 4 de diciembre de 2010. Consultado 20 de febrero de 2014. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/12/03/AR2010120303241.html>.

"The Women Presidents of Latin America." BBC News. 31 de octubre de 2010. Consultado 23 de febrero de 2014. <http://www.bbc.co.uk/news/world-latin-america-114>