

# En la nave de la CIBERDEMOCRACIA

Mediatización, sesgos y polarización  
en la era digital

PARTICIPAN

Belén Amadeo Adriana Amado, Carlos Barrera, Tania Brandariz, Leandro Bruni, Gabriel Colomé, Orlando D´Adamo, José Luis Fernández, Virginia García Beaudoux, Leonela Infante, Inmaculada Melero, Montse Prats, Mario Riorda, José Migue Rojo, Gonzalo Sarasqueta (comp.), Sandra Valdetaro y Silvio Waisbord





# En la nave de la CIBERDEMOCRACIA

**Mediatización, sesgos y polarización  
en la era digital**

Gonzalo Sarasqueta (comp.)



**40 AÑOS** **Democracia y Parlamento Futuro**  
CÁTEDRA ABIERTA  
**1983 - 2023**  
NUEVOS DESAFÍOS



Ministerio de Educación  
**Argentina**

Serie Democracia y parlamento futuro

Director: CARLOS G. LAZZARINI

En la nave de la ciberdemocracia. Mediatización, sesgos y polarización en la era digital / Gonzalo Sarasqueta ... [et al.] ; compilación de Gonzalo Sarasqueta.

1ª edición - San Martín, UNSAM EDITA, 2023.

Libro digital, PDF (Democracia y Parlamento Futuro / Carlos G. Lazzarini ; 1)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-8938-46-2

1. Democracia. 2. Medios de Comunicación. 3. Medios Digitales. I. Sarasqueta, Gonzalo, comp.

CDD 320.014

© 2023 Gonzalo Sarasqueta (comp.)

COORDINACIÓN: Federico D. Quilici y Violeta Rosemberg

COLABORACIÓN: Florencia Laudonia, Julieta Milito y María Agustina Pereira

CORRECCIÓN: Julieta E. Santos y Consejo Editorial

Editado en la Argentina.

Prohibida la reproducción total o parcial, incluyendo fotocopia, sin la autorización expresa de sus editores.

## DEMOCRACIA Y PARLAMENTO FUTURO

A 40 años de la recuperación de la democracia en Argentina, la Cátedra Abierta “Democracia y Parlamento Futuro” de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación, junto al Ministerio de Educación de la Nación y en alianza con universidades argentinas y españolas, se propone generar espacios colaborativos de reflexión y diálogo entre las instituciones políticas y la sociedad.

Asumiendo el rol central y estratégico de los parlamentos, en tanto representan el ámbito institucional, plural y diverso donde se expresan los intereses y se dirimen los conflictos que atraviesan las sociedades, la Cátedra plantea un conjunto de dispositivos como esta colección de libros, orientados a abordar la creciente complejidad de nuestras democracias y las dificultades que ellas enfrentan.

CARLOS G. LAZZARINI  
DIRECTOR

## CONSEJO ACADÉMICO

**Cecilia Moreau**

Presidenta de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

**Jaime Perzyk**

Ministro de Educación de la Nación

**Sergio Tomás Massa**

Ministro de Economía de la Nación

**Mónica Litza**

Diputada Nacional

**Carlos Greco**

Rector de la Universidad Nacional de San Martín

**Daniel Martínez**

Rector de Universidad Nacional de La Matanza

**Franco Bartolacci**

Rector de la Universidad Nacional de Rosario

**Valeria Gugliotta**

Coordinadora del Programa: “El Congreso en Democracia-40 años”  
de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

## PALABRAS LIMINARES

Este año la sociedad argentina celebra cuarenta años de reconquista democrática. Cuarenta años en que hemos dejado atrás la censura y la clausura del debate y hemos avanzado con la consolidación de las instituciones políticas y la ampliación de derechos. El parlamento, como un espacio formado por las distintas voces políticas de todos los rincones del país, ha sido un actor clave de la dinámica política de estas cuatro décadas.

Con el objetivo de celebrar este acontecimiento inédito en nuestra historia, nuestros primeros cuarenta años ininterrumpidos de práctica democrática, hemos creado el programa “El Congreso en Democracia – 40 años” que depende de la presidencia de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación. Coordinado por Valeria Gugliotta se propone llevar a cabo actividades de análisis, reflexión y divulgación. La Cátedra Democracia y Parlamento Futuro, a cargo de Carlos G. Lazzarini y Federido Quilici, es fruto de esa iniciativa.

La democracia es el único régimen de gobierno que garantiza voz a todas y todos quienes viven bajo sus reglas. Su expansión ha sido resultado del derecho a la participación y del reconocimiento de la capacidad de expresar oposición. Desde sus orígenes, la ampliación de la esfera pública, como el espacio de deliberación de los asuntos políticos de interés general, ha estado condicionada por las formas de comunicación entre la ciudadanía y sus gobernantes. En sociedades cada vez más complejas, los medios de comunicación social pasan a tener un lugar estratégico: ser el canal preponderante de divulgación de información.

Esta publicación trata un tema central para la mejora constante de la democracia y las formas de comunicación política: la ciberdemocracia,

paradigma emergente que reemplaza la forma tradicional centralizada y jerárquica (pocos medios y una audiencia “pasiva”) por una dinámica donde la comunicación circula en diferentes direcciones. En ese sentido, puede dar lugar a una democratización de la comunicación. Las redes digitales, las nuevas plataformas interactivas, los medios comunitarios y contrahegemónicos pueden contribuir a la propagación de comunicación política abierta a diversas voces.

La divulgación de información en escala masiva es central para la formación de la opinión pública. El deber de la clase política es garantizar la pluralidad de voces. En ese sentido, Argentina tiene el antecedente virtuoso de la promulgación de la Ley de Medios (26.522/09), resultado de una amplia participación popular, que contó con la oposición de algunas empresas propietarias de medios opuestas a la democratización de la información.

Los diversos capítulos presentan no solo las principales características de la transición hacia el paradigma de la cibercomunicación sino, también, una serie de elementos críticos que no pueden ser soslayados: la propagación de noticias falsas, la rapidez con que se están produciendo los cambios y los desafíos que representa para la reflexión política, entre otros.

Estos temas son tratados por un conjunto de intelectuales, de amplio reconocimiento en su área, a los que agradezco su colaboración. El volumen nos llama a reflexionar sobre la forma en que la tecnología está generando cambios acelerados en la praxis política, como también los desafíos que ello plantea. Sin lugar a dudas, este volumen representa una contribución virtuosa entre la política y la academia. Nos interpela a pensar los modos de poner la tecnología al servicio de la democracia popular y participativa, donde las diversas voces sean consideradas.

**CECILIA MOREAU**  
PRESIDENTA DE LA HONORABLE  
CÁMARA DE DIPUTADOS  
DE LA NACIÓN ARGENTINA



## AGRADECIMIENTOS

Este libro es producto de la generosidad de los autores y autoras que aceptaron participar y se comprometieron con el trabajo desinteresadamente. Nos llena de orgullo y de entusiasmo que figuras tan destacadas y prestigiosas se abocaron con tanta pasión a la propuesta realizada por la Cátedra Abierta “Democracia y Parlamento Futuro” de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación Argentina, en articulación con el Ministerio de Educación y un grupo de universidades de Argentina y España.

Desde la Cátedra queremos agradecer muy especialmente al actual ministro de Economía de la Nación y ex Presidente de la Cámara de Diputados, Sergio Massa, quien a principio del año 2022 propuso la creación de un espacio institucional de reflexión y diálogo entre la política, el conocimiento y la sociedad en general, para estudiar los desafíos que afrontan nuestras democracias.

Asimismo, destacar el interés por el proyecto de la actual presidenta de la Cámara de Diputados de la Nación Argentina, Cecilia Moreau, quien en diciembre del año 2022 creó por resolución el Programa “El Congreso en Democracia – 40 años”. A Valeria Gugliotta, por llevar adelante el programa en el cual se encuentra inscripta la Cátedra.

Agradecer al ministro de Educación de la Nación, Jaime Perczyk, por su amplio apoyo a lo largo de todo el proceso. También a sus colaboradores, especialmente a Mario Caputo y su equipo de trabajo, por el interés genuino en la iniciativa y por potenciar el vínculo con las universidades nacionales que son parte de este proyecto. En este punto, es necesario destacar la colaboración de Mario Greco por parte de la Universidad Nacional de San Martín, de Cintia Pinillos de la Universidad Nacional de Rosario y de Melody Galanti de la Universidad Nacional de La Matanza.

Desde su nacimiento, la Cátedra se propuso trabajar en red con diversas instituciones españolas. Durante este recorrido contamos con la colaboración y participación del ministro de Universidades de España, Joan Subirats y del embajador argentino en España, Ricardo Alfonsín. Del mismo modo, queremos agradecer el compromiso e interés de la decana de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, María Esther del Campo García, del director del Instituto de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Barcelona, Gabriel Colomé, del profesor emérito Manuel Alcántara y de la profesora Mercedes García Montero, ambos investigadores de la Universidad de Salamanca, como así también a Mariela Iglesia de la Universidad Oberta de Catalunya.

Por último, hacemos extensivo el agradecimiento al resto de las autoridades, diputados, diputadas, trabajadores y trabajadoras de la Honorable Cámara de Diputados de La Nación y a todo el equipo de la Cátedra.

# ÍNDICE

- 15      **PRÓLOGO**  
Carlos G. Lazzarini y Federico D. Quilici
- 19      **INTRODUCCIÓN**  
Gonzalo Sarasqueta
- PRIMERA PARTE**  
La mudanza de la teledemocracia  
a la ciberdemocracia
- 25      **CAPÍTULO 1**  
Lo eterno, lo transitorio y lo efímero. Los tres estados  
de las mediatizaciones políticas  
Carlos A. Scolari
- 43      **CAPÍTULO 2**  
Audiencias y ciudadanías en el actual  
ecosistema democrático  
José Luis Fernández
- 63      **CAPÍTULO 3**  
Estilos de liderazgo y comunicación  
de las mujeres políticas  
Virginia García Beaudoux, Orlando D'Adamo  
y Leandro Bruni
- 77      **CAPÍTULO 4**  
Del príncipe mediático al ciberpolítico  
Gabriel Colomé

SEGUNDA PARTE

Los medios ¿de información o confirmación?

- 91      CAPÍTULO 5  
De los medios *offline* a los medios *online*  
Cambios e implicaciones  
José Miguel Rojo Martínez
- 109     CAPÍTULO 6  
La opinión como materia prima de la noticia  
Inmaculada Melero López
- 123     CAPÍTULO 7  
Agenda pública y diálogo en red  
Belén Amadeo y Leonela Infante
- 143     CAPÍTULO 8  
La desconfianza hacia los medios  
y hacia las noticias  
Carlos Barrera
- 161     CAPÍTULO 9  
Mediatización de la política y género. Lo “privado”  
en Jacinda Ardern  
Tania Brandariz Portela

### TERCERA PARTE

#### En la galaxia digital

- 181      **CAPÍTULO 10**  
El aceleracionismo es la transformación  
de la comunicación política  
Mario Riorda
- 195      **CAPÍTULO 11**  
Algunas notas sobre la gramática digital actual  
y los desafíos a la democracia  
Sandra Valdetaro
- 203      **CAPÍTULO 12**  
La necesidad de una nueva ética  
en la época del big data  
Montse Prats López
- CUARTA PARTE
- Enredados, confirmados y ¿polarizados?
- 225      **CAPÍTULO 13**  
La comunicación política le teme a la ciudadanía  
Adriana Amado
- 241      **CAPÍTULO 14**  
Polarizados.  
Desafíos comunicativos en la grieta política  
Silvio Waisbord
- 261      **CAPÍTULO 15**  
Cuando el ruido es señal. La ultraderecha  
como sujeto comunicacional  
Gonzalo Sarasqueta
- 279      **SOBRE LAS AUTORAS Y LOS AUTORES**



## CAPÍTULO 3

# Estilos de liderazgo y comunicación de las mujeres políticas

Virginia García Beaudoux, Orlando D'Adamo y Leandro Bruni

### Introducción

Ningún periodista osaría preguntar al presidente de Francia Emmanuel Macron y al primer ministro de Gran Bretaña Rishi Sunak si el motivo por el que se reúnen es la gran afición que comparten por el fútbol, o porque son afines en edad. Sin embargo, en una reciente conferencia de prensa oficial, sin ruborizarse, un periodista preguntó a la primera ministra de Finlandia, Sanna Marin, y a la entonces primera ministra de Nueva Zelanda, Jacinda Ardern, si se encontraban reunidas porque “son similares en edad y tienen otras cosas en común”. La respuesta no se hizo esperar. Simple y directa, puso en evidencia lo obvio: “nos reunimos porque somos dos primeras ministras, y si fuésemos hombres no nos estaría haciendo esta pregunta”.

Vivimos en entornos caracterizados por una señalética y un relato cotidiano plagado de prejuicios, que indica que las mujeres no tienen suficientes aptitudes para liderar, que el liderazgo es “cosa de hombres”, que en política los varones lideran mejor que las mujeres, que a la hora de armar las listas electorales es difícil encontrar mujeres con aptitudes de liderazgo, y que cuando las mujeres lideran “son todas iguales” y comparten no solo idénticos intereses, sino también un mismo estilo para liderar. Se ha podido establecer, por ejemplo, que en comparación con los líderes hombres las lideresas políticas tienden a realizar más inversión social y a promover la protección jurídica<sup>1</sup>. Se cree que esa diferencia podría

---

<sup>1</sup> Ver la publicación elaborada por el Task Force Interamericano Sobre el Liderazgo de las Mujeres en el año 2022, denominada “Un llamado a la acción para impulsar el liderazgo de

vincularse con el hecho de que, en el curso de la vida, las mujeres experimentan en carne propia y de diversos modos la discriminación y las desigualdades estructurales, lo que impacta en muchos casos en sus perspectivas y prioridades. Pero eso no significa que las mujeres lideren todas igual. Sus liderazgos son diversos en sus estilos y también en sus contenidos y énfasis, e impulsan agendas muy diferentes. Curiosamente, a nadie se le ocurriría decir que los hombres, por el mero hecho de serlo, lideran del mismo modo. Sin embargo, desde el sentido común y los medios de comunicación, se ha tendido a reforzar la idea de que existe un “estilo de liderazgo femenino” unívoco.

Uno de los principales problemas con los estereotipos, es que prescriben conductas sociales. De esta manera, por la sola razón de ser mujeres, a la hora de liderar en política se espera que ellas se comporten todas de una determinada manera, cumpliendo con ciertas expectativas de rol que nada tienen de biológico y mucho, en cambio, de construcción social (Eagly, 1987). Por ejemplo, la expectativa social es que sus estilos de liderazgo se caractericen por ser más emocionales, empáticos, compasivos, comprensivos, afectuosos, con más sensibilidad social, con menos tendencia a la agresión, cooperativos, comunicativos y estén definidos más por las habilidades blandas que por las habilidades duras y técnicas (García Beaudoux, 2017).

Esas expectativas son reales y condicionan las percepciones que la ciudadanía tiene de las mujeres políticas, aun cuando desde hace varias décadas la investigación empírica indica que no existen diferencias significativas en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres por razón de género (Bartol y Martin, 1986). Nuestras propias investigaciones, se suman para brindar elementos de corroboración a dichos resultados. A partir de un extenso estudio reciente, en el que comparamos a catorce mujeres líderes que se encuentran al frente de altos cargos ejecutivos gubernamentales electivos –presidentas, primeras ministras, alcaldesas de grandes ciudades y una presidenta de una comunidad autónoma en España– en cuatro continentes, encontramos diferencias significativas en sus inclinaciones hacia la comunicación de un estilo de liderazgo caracterizado más por las denominadas habilidades duras o habilidades blandas de acuerdo a los valores que asumen otras variables tales como la naturaleza nacional o local del cargo que ejercen, la pertenencia generacional (*Baby boomer*, Generación X o *Millennial*),

---

las mujeres y la democracia paritaria en las Américas”, <https://oig.cepal.org/es/documentos/un-llamado-la-accion-impulsar-liderazgo-mujeres-la-democracia-paritaria-americas>



o el posicionamiento ideológico autopercibido hacia la derecha o hacia la izquierda (García Beaudoux, Berrocal, D'Adamo y Bruni, 2023).

En las próximas páginas, presentamos nuevos hallazgos, que indican que también existen diferencias entre las lideresas en sus estilos de liderazgo comunicados, en la tendencia a la personalización, así como en las técnicas narrativas privilegiadas para comunicar sus acciones y decisiones de gobierno, de acuerdo con la variación de los valores de una variable como la región geográfica de la que proceden. Esto último sería indicativo de que las diferencias culturales también dejan su impronta y marcan diferencias en los estilos para liderar y pueden tener mayor peso relativo que el género.

### **Algunos hallazgos que evidencian las diferencias en los estilos para liderar**

La investigación exploró las características de los liderazgos comunicados en los perfiles oficiales de Instagram de catorce mujeres electas en altos cargos gubernamentales ejecutivos. El diseño de la investigación tuvo como uno de sus principales objetivos responder a la premisa que, con cierta generalidad y liviandad, da por sentada en los medios de comunicación al enmarcar la presentación de los políticos de las mujeres bajo formatos tendentes a la homogeneización, tales como «el estilo de liderazgo femenino», «un nuevo estilo de liderazgo», «¿es el estilo de liderazgo femenino más exitoso?»<sup>2</sup>. El conjunto de los hallazgos obtenidos, permite cuestionar dicha expectativa de uniformidad.

En el caso del presente capítulo, presentaremos resultados relativos a las variaciones en las variables “estilo de liderazgo comunicado”, “grado de personalización de la comunicación”, y “técnica narrativa privilegiada para comunicar acciones y decisiones de gobierno”, de acuerdo a su pertenencia geográfica corresponda a las regiones del norte de Europa, del sur de Europa o de América Latina.

La investigación es descriptiva, exploratoria y tiene una secuencia temporal transversal. El método elegido fue el análisis comparativo (Nohlen,

---

<sup>2</sup> The New York Times, *Why are women-led-nations doing better with COVID-19?* <https://nyti.ms/3HuNgxN>; The Guardian, *Are female leaders more successful at managing the coronavirus crisis?* <https://bit.ly/3VRZd54>.

2013) combinado con el análisis de contenido (Neuendorf, 2002; Igartua, 2006). Se compararon las publicaciones realizadas en los *feeds* de las cuentas verificadas de Instagram de las catorce mujeres políticas electas en cargos ejecutivos de gobierno seleccionadas.

La muestra ha sido seleccionada atendiendo a dos criterios: a) mujeres líderes que ocuparan cargos ejecutivos gubernamentales electivos; b) que se encontraran al frente de gobiernos nacionales o locales durante la pandemia provocada por COVID-19, la que generó algunos escenarios de comunicación que todas debieron transitar, tales como la necesidad de comunicar medidas relacionadas con el uso de mascarillas, normas para el aislamiento y uso del espacio público, protocolos de vacunación, entre otras. Las lideresas estudiadas son procedentes de cuatro continentes: Oceanía, Asia, Europa y América. Siete son o han sido jefas de gobierno, seis alcaldesas, y una presidenta de una comunidad autónoma en España. Se trata de mujeres diversas en términos de variables como su edad, procedencia geográfica, ideología política autopercebida, formación y experiencia previa acreditada. La muestra quedó conformada por las siguientes catorce lideresas: Angela Merkel (Alemania), Jacinda Ardern (Nueva Zelanda), Sanna Marin (Finlandia), Mette Frederiksen (Dinamarca), Erna Solberg (Noruega), Katrin Jakobsdottir (Islandia), Tsai Ing-Wen (Taiwan), Anne Hidalgo (París), Virginia Raggi (Roma), Ada Colau (Barcelona), Claudia López (Bogotá), Claudia Sheinbaum (Ciudad de México), London Breed (San Francisco) e Isabel Díaz Ayuso (Comunidad de Madrid). A continuación, se especifican sus señas personales en cuanto a tipo de gobierno ejercido, año de nacimiento, generación a la que pertenecen, adscripción política autopercebida y región en la que gobiernan.

El estudio analizó sus publicaciones en sus cuentas verificadas de Instagram. Cada publicación constituyó una unidad de análisis. Se relevaron y revisaron 2330 unidades de análisis, que conforman el total de las publicaciones realizadas por las catorce lideresas durante el periodo comprendido entre el 1 de enero hasta el 30 de junio de 2021, inclusive. Se examinaron todas las categorías de publicaciones realizadas en sus *feeds* de Instagram: fotografías, videos, álbumes y placas, con sus textos correspondientes. Se decidió codificar las publicaciones de los *feeds* y no así las *stories* sobre la base del criterio de permanencia: las *stories* tienen una duración máxima de 24 horas, mientras que lo publicado en el *feed* construye un perfil con permanencia. El recorte temporal seleccionado responde, como se ha mencionado en párrafos anteriores, a la intención de evaluar la comunicación de sus liderazgos en un contexto compartido: la crisis sanitaria producto de la

TABLA 1. Descripción de la muestra

<b>Lideresa</b>	<b>Tipo de gobierno</b>	<b>Año</b>	<b>Generación</b>	<b>Ideología política</b>	<b>Región</b>
Ada Colau	Local	1974	Generación X	Izquierda	Europa (España, Barcelona)
Angela Merkel	Nacional	1954	Baby Boomer	Centro	Europa (Alemania)
Anne Hidalgo	Local	1959	Baby Boomer	Izquierda	Europa (Francia, París)
Claudia López	Local	1970	Generación X	Izquierda	América (Colombia, Bogotá)
Claudia Sheinbaum	Local	1962	Baby Boomer	Izquierda	América (México, Ciudad de México)
Erna Solberg	Nacional	1961	Baby Boomer	Derecha	Europa (Noruega)
Isabel Díaz Ayuso	Local	1978	Generación X	Derecha	Europa (España, Madrid)
Jacinda Ardern	Nacional	1980	Generación X	Izquierda	Oceanía (Nueva Zelanda)
Katrin Jakobsdottir	Nacional	1976	Generación X	Izquierda	Europa (Islandia)
London Breed	Local	1974	Generación X	Centro	América (Estados Unidos, San Francisco)
Mette Frederiksen	Nacional	1977	Generación X	Izquierda	Europa (Dinamarca)
Sanna Marin	Nacional	1985	Millennial	Izquierda	Europa (Finlandia)
Tsai Ing-wen	Nacional	1956	Baby Boomer	Centro	Asia (Taiwan)
Virginia Raggi	Local	1978	Generación X	Derecha	Europa (Italia, Roma)

Fuente: Elaboración propia.

pandemia por COVID-19 y el inicio de los procesos masivos de vacunación; operación compleja, abordado sin experiencia previa semejante, que configuró un desafío de comunicación inédito.

La elección de Instagram para la realización del análisis exploratorio responde a tres motivos: el primero es que se trata de una plataforma con

capacidad de mejorar el intercambio entre líderes y lideresas políticas con la ciudadanía; el segundo es su capacidad de instalar agendas y tendencias; y el tercero, es movilizar y potenciar la construcción de liderazgo a partir de la personalización (Towner y Muñoz, 2017; García Beaudoux y Slimovich, 2021; Pineda, Barragán y Belindo, 2020).

La hipótesis que orienta este trabajo es que los estilos de liderazgo comunicados por las lideresas, el grado de personalización de su comunicación, así como la inclinación a utilizar datos duros y estadísticos versus las técnicas de *storydoing* o *storytelling* para comunicar acciones o decisiones de gobierno, no son homogéneos en razón de su género, sino que pueden variar, de acuerdo a variables como la región geográfica en la que ejercen sus liderazgos.

El presente artículo se propuso tres objetivos. En primer lugar, indagar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las lideresas en el tipo de liderazgo que comunican, según el lugar geográfico donde gobiernan. En segundo lugar, examinar si existen diferencias estadísticamente significativas en la preferencia de las lideresas por el uso de datos y estadísticas versus las técnicas de *storytelling* y *storydoing* para comunicar acciones y decisiones de gobierno, según el lugar geográfico donde gobiernan. En tercer lugar, observar si existen diferencias estadísticamente significativas en el grado de personalización en la comunicación de las lideresas según el lugar geográfico donde gobiernan.

La selección de las variables y el establecimiento de sus indicadores proviene de categorías creadas y probadas por los autores en investigaciones anteriores (D´Adamo y García Beaudoux, 2016 y 2017; García Beaudoux, D´Adamo y Zubieta, 2016; D´Adamo, García Beaudoux y Kievsky, 2015;), que asimismo han sido citadas y utilizadas por otros investigadores (Quevedo Redondo y Portalés Oliva, 2017; López y Doménech, 2018). A continuación, se presentan las definiciones conceptuales y operacionales de las variables incluidas en este capítulo.

A los fines del diseño metodológico de nuestra investigación, **la variable estilo de liderazgo comunicado** puede asumir tres dimensiones. Por un lado, un estilo de liderazgo caracterizado por el predominio de habilidades duras, definidas como la comunicación de competencias, habilidades técnicas y/o estratégicas. En términos operacionales, se las identifica si se encuentra la presencia de alguno de los siguientes indicadores en las imágenes o textos: ejecutividad, capacidad de dirección, de administración y/o de planificación estratégica de las lideresas.

Por otro lado, un estilo de liderazgo caracterizado por el predominio de habilidades blandas, definidas como la comunicación de destrezas socio-emocionales, habilidades interpersonales y sociales, inteligencia emocional, y capacidad de cooperación y/o de trabajo en equipo (García Beaudoux, Berrocal Gonzalo y D´Adamo, 2020). En términos operacionales, se las identifica si se encuentra la presencia de alguno de los siguientes indicadores en las imágenes o textos: aspectos de las vidas personales, manifestación de emociones, relaciones con el equipo de trabajo, y/o interacciones directas con la ciudadanía por parte de las lideresas (García Beaudoux, Berrocal Gonzalo y D´Adamo, 2020).

En tercer lugar, un estilo de liderazgo mixto, en el que se combina en iguales proporciones la comunicación de indicadores de habilidades duras y habilidades blandas de liderazgo en las imágenes y textos.

La **personalización de la comunicación** es definida como la comunicación en la que las organizaciones, instituciones públicas o medidas políticas no se presentan a sí mismas, sino que son representadas por líderes políticos que le confieren un rostro y una voz frente a la ciudadanía (Marcinowski y Greger, 2002). En términos operacionales, se la identifica si se encuentra la presencia de las lideresas en las imágenes y/o videos publicados. La variable puede, en este caso, asumir solo esos dos valores: presencia o ausencia.

La **técnica preferente para comunicar acciones de gobierno** es aquella empleada con mayor frecuencia por una lideresa para compartir públicamente información, decisiones y/o acciones de gobierno. Operacionalmente se utilizan dos indicadores. Por una parte, la comunicación de datos duros, estadísticas y argumentos que apelan a la lógica; por otra, la comunicación mediante las técnicas de *storytelling* –narración de historias propias o de terceros, casos individuales o comunitarios, o anécdotas– (D´Adamo y García Beaudoux, 2013, 2016) o de *storydoing* –narración a partir de la activa participación de la lideresa como protagonista en hechos políticos, sociales o comunitarios– (Sarasqueta, 2020).

La **región geográfica donde gobiernan** hace referencia a la ubicación geográfica en la que las lideresas ejercen sus gobiernos. Operacionalmente se identificaron tres regiones generales: norte de Europa, sur de Europa y América Latina. Cabe aclarar que los casos de Jacinda Ardern (Oceanía), Tsai Ing-Wen (Asia) y London Breed (América del Norte), no fueron incluidas en este análisis por ser cada una de ellas el único caso representativo de sus respectivas regiones geográficas, lo que invalida las comparaciones de las medias entre grupos que arroja el estadístico aplicado que fue la prueba de chi cuadrado.

## Resultados

Con relación al primero de los objetivos, se realizó una prueba chi cuadrado, en la que puede observarse que en promedio las lideresas de Europa del norte tienden a la comunicación de un liderazgo más caracterizado por atributos blandos, las del sur de Europa un estilo que tiende hacia lo mixto, mientras que las de América Latina se inclinan hacia la comunicación de habilidades duras.

TABLA 2. Diferencias en los tipos de liderazgo según localización geográfica

Tipo de Liderazgo	Localización Geográfica	Frecuencia observada	Frecuencia esperada	Residuos tipificados corregidos	X <sup>2</sup>	Gl	Sig.
Blando	Norte Europa	284	181,7	11	240,11	4	.000
	Sur Europa	210	259	-4,8			
	Latinoamérica	157	210	-5,5			
Mixto	Norte Europa	0	56,1	-9,3			
	Sur Europa	156	80	11,6			
	Latinoamérica	45	64,9	-3,2			
Duro	Norte Europa	243	289,2	-4,8			
	Sur Europa	385	412,1	-2,6			
	Latinoamérica	408	334,7	7,2			

Fuente: elaboración propia.

Con referencia al segundo de los objetivos, que consistió en indagar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre las lideresas en las técnicas narrativas privilegiadas en su comunicación según la región en la que ejercen sus gobiernos, se realizó una prueba chi cuadrado en la que puede observarse que las lideresas de Europa del norte utilizan con mayor frecuencia los recursos de *storytelling* y *storydoing*, mientras que las lideresas del sur de Europa y de Latinoamérica muestran preferencia por la comunicación de datos duros y estadísticas.

TABLA 3. Diferencias en las técnicas narrativas según localización geográfica

Tipo de Liderazgo	Localización Geográfica	Frecuencia observada	Frecuencia esperada	Residuos tipificados corregidos	$\chi^2$	Gl	Sig.
Storytelling	Norte Europa	166	110,7	7,5	419,587	4	.000
	Sur Europa	131	144,9	-1,8			
	Latinoamérica	4	45,4	-7,5			
Storydoing	Norte Europa	329	218,9	12,4			
	Sur Europa	213	286,4	-8			
	Latinoamérica	53	89,8	-5,6			
Datos	Norte Europa	17	182,4	-19,2			
	Sur Europa	326	238,7	9,8			
	Latinoamérica	153	74,8	12,2			

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en lo que atañe al tercero de los objetivos planteados, consistente en la exploración de la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre el grado de personalización expresado en la comunicación de las lideresas y el lugar geográfico donde gobiernan, se realizó una prueba de chi cuadrado que permite observar que las lideresas del norte de Europa presentan un grado medio y alto de personalización en su comunicación, mientras que las lideresas del sur de Europa y de América Latina han tendido a una utilización mucho menor de ese recurso.

### Reflexiones finales

Una de las principales características de los estereotipos es que, además de ser creencias rígidas y generalizadoras, son altamente estables y resistentes al cambio. Entendemos de la mayor importancia insistir en la generación

TABLA 4. Diferencias en los grados de personalización según localización geográfica

Tipo de Liderazgo	Localización Geográfica	Frecuencia observada	Frecuencia esperada	Residuos tipificados corregidos	$\chi^2$	Gl	Sig.
Nulo	Norte Europa	70	237,6	-17,1	345,437	4	.000
	Sur Europa	426	354,6	21,9			
	Latinoamérica	368	271,8	9,5			
Medio	Norte Europa	244	180,4	6,8			
	Sur Europa	275	269,2	0,6			
	Latinoamérica	137	206,4	-7,2			
Alto	Norte Europa	220	116	12,8			
	Sur Europa	96	173,2	-8,6			
	Latinoamérica	106	132,8	-3,2			

Fuente: elaboración propia.

de evidencia mediante la investigación científica que permita avanzar en la modificación de las narrativas predominantes que encasillan y restringen bajo un mismo rótulo uniforme los liderazgos de las mujeres en la política, limitando en la opinión pública la percepción de sus habilidades y destrezas. Los hallazgos de nuestras investigaciones ponen de manifiesto que los estilos de liderazgo y comunicación de las mujeres políticas varían de acuerdo con variables tales como la naturaleza del cargo ejercido, su pertenencia generacional, sus ideologías políticas, o la cultura propia de las regiones geográficas de las que proceden.

Nos adentramos en la tercera década del siglo XXI y menos de 7% de los países del mundo tiene a una mujer como jefa de Estado o presidiendo un gobierno, más del 75% de los escaños parlamentarios del planeta están ocupados por varones, y sólo un 21% de los ministerios del globo están liderados por mujeres, en carteras muy alineadas con los estereotipos tradicionales de género que reflejan la permanencia de las paredes de cristal, dado que las cinco carteras asignadas con mayor frecuencia a las mujeres, son: Familia, Niñez,



Juventud, Adultos Mayores, Discapacidad, seguidas por Asuntos Sociales<sup>3</sup>. Aun cuando desde hace tiempo sabemos que el desarrollo sostenible requiere como condición *sine qua non* la participación y el liderazgo de las mujeres en la vida pública y política en igualdad de condiciones, los datos muestran que las mujeres continúan subrepresentadas en todos los espacios de poder y de toma de decisión, y la Organización de las Naciones Unidas estima que lograr la igualdad de género en las altas esferas de la política requerirá otros 130 años<sup>4</sup>.

Hasta el momento, la presencia de mujeres al frente de Estados y gobiernos, ha tenido valor simbólico, pero no estadístico. Con frecuencia, se presume de modo prejuiciado que esta es una problemática propia de la región de América Latina. Sin embargo, Estados Unidos y numerosos países de Europa jamás han sido liderados por una mujer. Francia tiene una primera ministra, pero nunca tuvo una presidenta. En España, hasta el día de hoy, PSOE ni PP, dos partidos políticos tradicionales y con la mayor representación parlamentaria, acudieron a las elecciones siquiera una vez presentando una candidata.

Los medios de comunicación tampoco colaboran con la visibilidad de los liderazgos políticos de las mujeres, abonando una percepción distorsionada de la opinión pública (D'Adamo y García Beaudoux, 2003). El reciente estudio realizado por la consultora LLYC en 2023, elaborado luego de analizar 14 millones de noticias publicadas durante el último año con mención explícita al género en doce países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, Estados Unidos, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana), encontró que en los medios se habla poco de las mujeres y de forma sesgada. En el último año se han publicado 2.5 más noticias sobre hombres que sobre mujeres; y los nombres propios de las mujeres aparecen un 21% menos en los titulares y un 40% menos en temas como deporte, ciencia, liderazgo o cine, en comparación con los nombres de los hombres. La mención al género de quien protagoniza una historia es 2.3 veces más frecuente si se trata de una mujer, se menciona 36% más a la familia en noticias sobre mujeres, y hay un 20% más de noticias que se refieren a la vestimenta de las mujeres en comparación con los hombres. Sólo el 5% de las noticias de deporte tratan sobre mujeres y en política las mujeres suelen

---

3 Ver: "Hechos y cifras: Liderazgo y participación política de las mujeres". [https://ibit.ly/T\\_Eh](https://ibit.ly/T_Eh).

4 Ver: "Podrían quedar 130 años para alcanzar la igualdad de género en la política". <https://ibit.ly/Vsb.s>

ser noticia sólo cuando hacen o representan algo excepcional<sup>5</sup>.

Mejorar las posibilidades de acceso y permanencia de las mujeres a posiciones de liderazgo, requiere trabajar en la eliminación de diferentes barreras y obstáculos, tales como las dificultades para obtener financiación para sus campañas electorales y proyectos, el hostigamiento y la violencia política que se ejerce contra ellas en razón de género y, en el terreno de la comunicación, la cobertura estereotipada que reciben en los medios, que alimenta la percepción pública prejuiciada acerca de los liderazgos femeninos.

---

<sup>5</sup> Ver: "Mujeres sin nombre. Avances en la presencia de la mujer en medios de comunicación y el desafío pendiente". <https://ibit.ly/zDU6>.

## Referencias

- Bartol, K. y Martin, D. (1986). Women and men in task groups. En Richard Ashmore y Frances Del Boca, (eds.). *The social psychology of female-male relations* (p. 259-310). Academic Press.
- D'Adamo, O. y García Beaudoux, V. (2013) Arquitectura del relato político. *Storytelling* al servicio de la comunicación política. En: I. Crespo y J. del Rey (Eds.), *Comunicación Política y Campañas Electorales en América Latina*. 55-68. Biblos.
- D'Adamo, O. y García Beaudoux, V. (2003). ¿Distorsiona la prensa la percepción social que la opinión pública construye acerca del delito, la violencia y la inseguridad? *Revista de Psicología Social*, 18(1), 1-15, enero.
- D'Adamo, O. y García Beaudoux, V. (2016). Comunicación Política: Narración de historias, construcción de relatos políticos y persuasión. *Comunicación y Hombre*, 12, 23-39. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2016.12.187.23-39>
- D'Adamo, O. y García Beaudoux, V. (2017) Doce Ingredientes para la construcción de un relato de gobierno. En: E. Richard y A González (Eds.), *Manual de Comunicación de Gobierno* (pp. 195-210). Universidad Externado de Colombia.
- D'Adamo, O., García Beaudoux, V. y Kievsky, T. (2015). Comunicación política y redes sociales. Análisis para las campañas y las elecciones legislativas de 2013 en la ciudad de Buenos Aires. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, 19, 107-125. <https://doi.org/10.1016/j.rmop.2015.02.002>
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Erlbaum.
- García Beaudoux, V. (2017). *¿Quién teme el poder de las mujeres? Bailar hacia atrás con tacones altos*. Grupo 5.
- García Beaudoux, V., Berrocal Gonzalo, S. y D'Adamo, O. (2020). Atributos de Liderazgo en Instagram durante las elecciones presidenciales en Argentina 2019. *index.comunicación*, 10(1), 173-194. <https://doi.org/10.33732/ixc/10/01Atribu>
- García-Beaudoux, V., Berrocal, S., D'Adamo, O., y Bruni, L. (2023). Estilos de liderazgo político femenino en Instagram durante la COVID-19. *Comunicar*, 75. <https://doi.org/10.3916/C75-2023-10>
- García Beaudoux, V., D'Adamo, O., y Zubieta, E. (2016). Presidente ideal y comunicación política. Expectativas de los ciudadanos e imágenes

- proyectadas en los spots de las campañas presidenciales argentinas 2003, 2007 y 2011. *Revista Marco*, 2, 1-23. <http://doi.org/10.15304/marco.2.2842>
- García Beaudoux, V., y Slimovich, A. (2021). Información dura-pública y blanda-privada publicada por candidatos y candidatas en Instagram durante la campaña electoral en Argentina 2019. *Perspectivas de la Comunicación*, 14(1), 11-48. <http://doi.org/10.4067/S0718-48672021000100011>
- Igartua, J. J. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Bosch.
- López Rabadán, P., y Doménech Fabregat, H. (2018). Instagram y la espectacularización de las crisis políticas. Las 5 W de la imagen digital en el proceso independentista de Cataluña. *El profesional de la información*, 27(5), 1013-1029. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.sep.06>
- Marcinkowski, F., y Greger, V. (2002). La personalización de la comunicación política en la televisión: ¿un resultado de la americanización? In F. Priess (ed.), *Relación entre Política y Medios. Propuestas alemanas en una perspectiva comparada*. Temas.
- Neuendorff, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Sage.
- Nohlen, D. (2013). *Ciencia política comparada. El enfoque histórico-empírico*. Universidad de Granada.
- Pineda, A., Barragán, A., y Bellido, E. (2020). Representación de los principales líderes políticos y uso propagandístico de Instagram en España. *Cuadernos.info*, 47, 80-110. <https://doi.org/10.7764/cdi.47.1744>
- Quevedo Redondo, R., y Portalés Oliva, M. (2017). Imagen y comunicación política en Instagram. Celebrificación de los candidatos a la presidencia del Gobierno. *El profesional de la información*, 2(5), 916-927. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.sep.13>
- Sarasqueta, G. (2020). Técnicas de la comunicación política ante la era de la infoxicación y la interrupción: del storytelling al storydoing. *Comunicación y Hombre*, 17, 73-84. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2021.17.648.73-84>
- Towner, T.L., y Muños, C.L. (2017). Picture Perfect? The Role of Instagram in Issue Agenda Setting during the 2016 Presidential Primary Campaign. *Social science computer review*, 36(4), 484-499. <https://doi.org/10.1177/0894439317728222>