

# **GÉNERO** ***Y MANAGEMENT*** **EN EL MARCO NEOLIBERAL**

---

**UN ANÁLISIS CRÍTICO  
PARA LA EMERGENCIA DE  
LIDERAZGOS  
FEMINISTAS**

---

**TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR  
MARIA MEDINA-VICENT Y DIRIGIDA  
POR DRA. SONIA REVERTER-BAÑÓN**



**UNIVERSITAT  
JAUME I**

Escola de Doctorat de la Universitat Jaume I  
Castelló de la Plana, novembre de 2017





PROGRAMA DE DOCTORADO EN ÉTICA Y DEMOCRACIA

ESCOLA DE DOCTORAT DE LA UNIVERSITAT JAUME I

**GÉNERO Y MANAGEMENT EN EL MARCO NEOLIBERAL  
UN ANÁLISIS CRÍTICO PARA LA EMERGENCIA  
DE LIDERAZGOS FEMINISTAS**

Memoria presentada por Maria Medina-Vicent  
para optar al grado de doctora por la Universitat Jaume I

**Doctoranda**

**Maria Medina-Vicent**

**Directora de la tesis**

**Dra. Sonia Reverter-Bañón**

Castelló de la Plana, noviembre de 2017



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional.



*A Àngel, la brúixola que em guia.*



# ÍNDICE

<b>Agradecimientos.....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>Introduction (English Version).....</b>	<b>17</b>
<b>Bloque I. Ética de las organizaciones empresariales.....</b>	<b>23</b>
<b>1. La ética como ética aplicada.....</b>	<b>27</b>
1.1 La herencia moderna en un mundo global: el triunfo de la razón instrumental.....	31
1.1.1 La separación entre ética y economía .....	35
1.1.2 El sujeto universal moderno y las mujeres.....	41
1.2 Desigualdad: confluencia entre racionalidad económica y exclusión de género.....	47
1.2.1 La teoría económica feminista .....	50
1.2.2 Unión Europea: una apuesta por la ética empresarial y la igualdad de género .....	59
<b>2. Ética de la empresa: un enfoque dialógico .....</b>	<b>65</b>
2.1 La empresa como institución social.....	67
2.1.1 Fundamentación moral de las organizaciones empresariales.....	70
2.1.2 La Responsabilidad Social Empresarial como marco de sentido.....	73
2.2 La ética empresarial dialógica.....	77
2.2.1 El reconocimiento recíproco como fuente de la <i>ob-ligatio</i> .....	81
2.2.2 Contrato moral y construcción de la confianza .....	84
2.2.3 Teoría de los <i>stakeholders</i> : un puente entre teoría y <i>praxis</i> .....	87
<b>3. La igualdad de género en la empresa: una cuestión moral.....</b>	<b>91</b>
3.1 La escasa presencia de mujeres en la dirección empresarial en España.....	93
3.1.1 Prejuicios para la exclusión: los sistemas de cooptación .....	101
3.1.2 <i>Headhunters</i> : ¿oportunidad o riesgo para la igualdad? .....	106
3.2 La transparencia como fuente de la igualdad de género .....	111
3.2.1 Los <i>stakeholders</i> y los intereses de las mujeres.....	114
3.2.2 Por una Responsabilidad Social de Género.....	118

<b>Bloque II. El liderazgo de las mujeres en la literatura popular del <i>management</i> .....</b>	<b>125</b>
<b>4. El discurso de la gestión a través de la literatura popular del <i>management</i>.....</b>	<b>129</b>
4.1 Definición del género literario de la literatura popular del <i>management</i> .....	135
4.1.1 Marcos de referencia: discurso y poder .....	141
4.2 En busca de las argumentaciones morales del discurso del <i>management</i> actual .....	147
4.2.1 La evolución del discurso <i>gerencial</i> : del capitalismo sólido al líquido.....	149
4.2.2 Confluencias con la literatura de autoayuda .....	158
4.2.3 La mercantilización de los individuos.....	163
4.3 La literatura popular del <i>management</i> dirigida a mujeres.....	168
4.3.1 Sesgos de género en la literatura <i>gerencial</i> : ¿fundamentos para la desigualdad?.....	174
<b>5. Planteamiento metodológico de la investigación.....</b>	<b>177</b>
5.1 Selección del corpus.....	185
5.2 Principales líneas argumentales del corpus .....	188
5.3 Muestra .....	191
<b>6. Conclusiones del análisis.....</b>	<b>199</b>
6.1 Características generales.....	199
6.1.1 Indicadores utilizados.....	199
6.1.2 Comparación de las obras analizadas.....	201
6.1.3 Carácter psicologista, aspiracional y despolitizado .....	203
6.2 Principales cuestiones de interés.....	207
6.2.1 Maternidad y conciliación .....	208
6.2.2 Mentorización de mujeres en la empresa .....	213
6.2.3 <i>Choice Feminism</i> .....	215
6.2.4 Neoliberalismo: autoexplotación, individualismo y emprendimiento .....	218
6.3 Modelos de liderazgo asociados a las mujeres.....	221
6.3.1 Adaptarse a la cultura organizacional.....	221
6.3.2 Valores del modelo: ¿esencialismo o constructivismo? .....	223
6.3.3 El esencialismo a través del discurso neurosexista .....	227

<b>Bloque III. Crítica feminista al modelo de «mujer líder» neoliberal .....</b>	<b>235</b>
<b>7. Neoliberalismo y feminismo .....</b>	<b>239</b>
7.1 El Postfeminismo.....	247
7.1.1 Las mujeres como sujetos neoliberales.....	253
7.1.2 Un feminismo para la transformación social.....	258
7.2 <i>Critical Management Studies</i> .....	266
7.2.1 La teoría de la performatividad de Judith Butler: “deshacer el género” como lucha política .....	272
7.2.2 Identidades y resistencias en el mundo organizacional.....	280
<b>8. Hacia un liderazgo feminista .....</b>	<b>287</b>
8.1 Liderazgo vs <i>Management</i> .....	289
8.1.1 La teoría de la congruencia de rol .....	291
8.1.2 Desmontando el concepto «Women’s Leadership» .....	293
8.1.3 El liderazgo feminista .....	295
8.2 Reflexiones para el liderazgo feminista en la empresa .....	301
8.2.1 Ética de la solidaridad y autoestima feminista .....	302
8.2.2 <i>Role models</i> y <i>Mentoring</i> .....	305
8.2.3 Redes profesionales .....	308
8.2.4 Ética, feminismo, <i>management</i> y liderazgo .....	311
<b>Conclusiones .....</b>	<b>315</b>
<b>Conclusions (English Version) .....</b>	<b>323</b>
<b>Anexo 1. Corpus teórico del análisis realizado en el bloque II .....</b>	<b>331</b>
<b>Anexo 2. Análisis de la literatura popular del <i>management</i> dirigida a mujeres .....</b>	<b>341</b>
I. Guías para el éxito empresarial de las mujeres.....	342
I.1 <i>Mistakes I Made at Work</i> (Bacal 2014).....	342
I.2 <i>Work with Me. How Gender Intelligence Can Help You Succeed at Work and in Life</i> (Annis y Gray 2013) .....	359
II. Mujeres líderes: liderazgo femenino <i>vs</i> liderazgo de hierro .....	387
II.1 <i>How Women Lead: The 8 Essential Strategies Successful Women Know</i> (Hadary y Henderson 2013) .....	387

II.2 <i>Who Says It's a Man's World: The Girls' Guide to Corporate Domination</i> (Bennington 2013)....	411
III. Biografías de mujeres ejecutivas con éxito y emprendedoras .....	429
III.1 <i>Lean In: Women, Work, and the Will to Lead</i> (Sandberg 2013) .....	429
<b>Bibliografía</b> .....	449

## AGRADECIMIENTOS

El camino que me ha llevado hasta aquí ha estado repleto de personas e instituciones que me han brindado su apoyo. Para empezar, me gustaría resaltar el papel de la Universitat Jaume I en mi desarrollo académico y profesional, ya que gracias a la Beca FPI-UJI (FPI PREDOC 2013/16) he podido llevar a cabo esta investigación, y ejercer docencia en los grados de Humanidades: Estudios Interculturales e Historia y Patrimonio, ambas experiencias que he disfrutado profundamente.

Además, me gustaría agradecer a la Fundación ÉTNOR, por otorgarme la beca que me permitió realizar mis estudios de Máster en Ética y Democracia; así como al *Department of History, Philosophy and Religion* de la *Oxford Brookes University* (UK), en especial al profesor Alon Lischinsky; y al Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Madrid, por acogerme en mis estancias de investigación financiadas también por la Universitat Jaume I.

Entre las personas que me han acompañado en este camino quiero agradecer especialmente:

A Sonia Reverter-Bañón, directora de esta tesis doctoral. Per haver apostat per mi i haver-me ensenyat a pensar el món a través de les lents del feminisme. Pels teus consells professionals i la teua visió crítica, aspectes que m'han obligat a no donar-me mai per satisfeta. Gràcies per la teua brutal sinceritat, per donar-me llibertat per a caure i aixecar-me per mi mateixa.

A Domingo García-Marzá, perquè gràcies a la seva trajectòria investigadora i docent, joves com jo tenim l'oportunitat de viure la nostra passió: la recerca universitària. Sense la seva direcció en els projectes d'investigació “Política, empresa i educació des de la neuroètica aplicada” [FI2013-47136-C2-2-P]; “Neuroeducació moral per a les ètiques aplicades” [FFI2016-76753-C2-2-P], finançats pel Ministeri d'Economia i Competitivitat, i el projecte “Ètica de la democràcia: crisi de la política i noves formes de participació de la societat civil” [P1.1B2013-24], finançat per la UJI, no hauria pogut desenvolupar la meua feina. Gràcies per inspirar-me amb el teu compromís amb la filosofia.

A Vicent Querol per haver-me acompanyat en aquest viatge des del principi, aconsellant-me en els meus moments de crisi existencial, que no són pocs.

A Daniel Pallarés-Domínguez, gràcies per la teua amistat, no podria haver somiat amb un millor company de despatx per a aquests anys. El teu esperit incansable és per a mi un exemple a seguir.

A Ramón Feenstra, per pensar en el futur dels que estem en l'inici de la nostra carrera, i incloure'm en el projecte “El potencial de les ètiques aplicades en les eines de participació del Govern Obert i de la societat civil” [UJI-A2016-04], finançat per la UJI.

A la resta de companys/es del grup d'investigació en filosofia política i ètica empresarial de la UJI: Elsa González-Esteban, Patrici Calvo, Joaquín Gil, José Luís López, Carmen Ferrete, i Martha Rodríguez, per formar un equip immillorable. També vull agrair al grup d'investigació de la Universitat de València, encapçalat pels catedràtics Adela Cortina i Jesús Conill, amb qui he pogut gaudir d'espais de debat interessants que han estat font d'inspiració per a parts d'aquesta tesis.

Gràcies per les conversacions i els cafès compartits a Ana Martí, Artur Aparici, Emma Gómez, Sonia París, Irene Comins, i a Sonia Saura, que ens ajuda a superar les traves burocràtiques.

A Carlos Jesús Fernández Rodríguez, por su interesante trabajo y su calidez humana.

A les companyes de l'Institut Universitari d'Estudis Feministes i de Gènere Purificación Escibano, pel seu entusiasme i passió en la lluita per la igualtat.

A Shaila, por dejar su sello estético en la portada de esta tesis.

A Antonio, por cuidar y proteger a alguien que significa mucho para mí.

A Guadalupe, por ese océano que nos separa y a la vez nos une.

A la família Escrig, per obrir-me el seu cor i les portes de la seua llar.

A Javi, per la infància que hem compartit.

A Lolín, pel seu suport incondicional i per mostrar un interès entusiasta en el meu treball.

A Alejandra, qui va criar deu fills amb un esperit feroç, i a qui m'hagués agradat conèixer millor.

A Lola, a qui sempre trobaré a faltar. Gràcies per tots aquells vespres que vam passar juntes.

Als meus pares, M<sup>a</sup> Rosa i José, qui potser no llegeixen aquest treball, però saben apreciar l'esforç que hi ha al davall. A ells els dec el que sóc. A ma mare, per la seua bondat i humilitat. A mon pare, per ensenyar-me el valor del treball i repetir-me aquestes frases un cop i un altre al llarg dels anys:

Nada en el mundo sustituye a la constancia. El talento no la sustituye, pues nada es tan corriente como los inteligentes frustrados. El genio tampoco, ya que resulta ser tópico el caso de los genios ignorados. Ni siquiera la educación sustituye a la constancia, pues el mundo está lleno de fracasados bien educados. Solamente la constancia y la decisión lo consiguen todo.

A Teresa, amiga i companya de viatge. Per entendre'ns sense tindre que emprar paraules.

A Àngel, per obligar-me a desconnectar en moments d'estrès i fer-me estimar la vida. Per mirar-me amb eixos ulls que veuen allò bo que hi ha en mi i estar al meu costat tots i cadascun dels dies.

A eixa xiqueta que no va renunciar a la mala lletra  
i al seu amor incondicional per la filosofia.

## INTRODUCCIÓN

La igualdad de género es una demanda de justicia social válida y vigente, y es que todos los ámbitos sociales están atravesados por un sesgo androcéntrico que impide la igualdad entre mujeres y hombres. Una de las manifestaciones de esta realidad la encontramos en los espacios de poder, mayoritariamente copados por hombres, mientras que las mujeres encuentran sendos obstáculos en la consecución de cargos de relevancia y responsabilidad social. El ámbito empresarial es uno de los espacios donde más claramente se percibe dicha desigualdad, y por tanto, uno de los ámbitos de reflexión más oportunos para desarrollar la tarea de búsqueda de la igualdad de género. Adentrarse en el contexto empresarial y económico implica la tarea de identificar los pilares básicos de nuestra sociedad, así como el papel que juegan las empresas en su desarrollo, con el objeto de desvelar con mayor profundidad los procesos y las estructuras que vertebran las desigualdades sociales.

El marco de referencia en el que obtiene su sentido este trabajo es el de un mundo globalizado, caracterizado por un proceso de crisis financiera, y el auge de una ciudadanía crítica con acceso a las Tecnologías de la Información. Identificar los rasgos centrales de la sociedad global permite poner de relieve el papel decisivo de la empresa a la hora de impulsar cambios en las dinámicas sociales, aunque también para perpetuar desigualdades en su seno. A su vez, se vuelve necesario analizar los valores que vertebran nuestra cultura, heredera de un proyecto incompleto de la modernidad que condiciona la idea de individuo, así como nuestra forma de percibir el mundo. Dicha percepción se basa en el predominio de la razón instrumental, que concibe a las personas como medios y no como fines en sí mismos, perpetuando las desigualdades sociales alrededor del globo.

Fruto de esta situación y de otras características propias de las sociedades modernas y neoliberales, surge la necesidad de reflexionar acerca de una ética aplicada a las diferentes áreas de actividad profesional. Dichas demandas son producto de los nuevos problemas globales a los que deben hacer frente instituciones y ciudadanos/as. Por tanto, éstas han de ser atendidas urgentemente para la mejora de la sociedad, lo que supone el desarrollo de una ética aplicada al campo de la economía y la empresa, que nos remite al horizonte de sentido que vertebra esta investigación. Y es que una ética aplicada a la empresa, deberá enmarcarse siempre dentro de una ética económica que permita reflexionar sobre el modelo de economía que ha triunfado en las sociedades actuales. Así, teniendo en cuenta que la racionalidad predominante en el mundo de los negocios se centra en la visión del agente económico o individuo como un *homo oeconomicus*, desde un punto de vista ético, nos interesa conocer cuáles son sus implicaciones para la construcción de una sociedad justa e igualitaria.

Reconocer que la sociedad occidental moderna es “una sociedad de organizaciones” (Lozano 1999) con responsabilidades globales frente a una ciudadanía crítica, permite establecer una visión de la empresa no solamente como una institución económica, sino también social. Desde esta concepción se identificarán las obligaciones morales de la misma para con la sociedad y su decisivo papel en el desarrollo del bienestar social. Así pues, la comprensión de la empresa como un ente cambiante que debe enfrentarse a los retos sociales que se le presentan, nos acerca a una propuesta de ética empresarial dialógica, que parte de la ética discursiva de Jürgen Habermas y Karl Otto Apel, desarrollada por la Escuela de Valencia (Cortina 1994b; Conill 2004; García-Marzá 2004c).

Esta concepción de la empresa como ente social, nos remite a un concepto vital para el desarrollo de una ética aplicada al campo económico: la Responsabilidad Social Empresarial. A partir de dicho concepto, se reconoce que la empresa como institución moral tiene la obligación de responder, esto es, de dar explicaciones de sus actos de cara a la sociedad. Y es que el diálogo es la clave para un contexto tan dinámico como el actual, porque nos acerca al entendimiento y a la toma de

conciencia sobre la existencia de los/as otros/as, tanto en el ámbito empresarial como en el de las relaciones humanas. Además, para decidir qué normas son morales para el correcto funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de su bien interno, entendido no exclusivamente en un sentido monetario sino también social, se hace necesario otorgar voz a los grupos que conforman el entorno donde la empresa opera, y del cual las mujeres siempre van a formar parte. Dichas normas tienen que ser establecidas a partir de la convicción compartida por los afectados de la actividad empresarial. Para poder alcanzar esta premisa, la teoría de los *stakeholders* ofrece una forma de reducir el procedimentalismo de la ética discursiva (García-Marzá 2004c; González-Esteban 2003), acercando la empresa a una identificación efectiva de sus grupos de intereses.

Desde esta perspectiva, que es el marco teórico de partida sobre el que se va a construir esta investigación, la desigualdad de género es una cuestión estructural contenida en la empresa y que, por tanto, debe ser abordada por la propia gestión empresarial. A la hora de integrar un valor como la igualdad en dicha gestión, el papel de la dirección o gerencia es trascendental. Sin embargo, si tenemos en cuenta que dichos cargos están ocupados de forma mayoritaria por hombres a nivel global (INE 2016), reproduciendo así una masculinización del poder empresarial, podemos preguntarnos acerca de su influencia en el desarrollo de los modelos de liderazgo y cómo esto influye en los límites que encuentran las mujeres a la hora de desarrollar sus propios estilos. En este sentido, resulta clave aproximarse al fenómeno del liderazgo de las mujeres en la empresa.

Así pues, debemos partir del discurso público predominante sobre el liderazgo de las mujeres, centrado sobre todo en defender un modo diferente de liderar innato a dicho grupo, que las separa de los liderazgos desarrollados por varones. En torno a esta idea se sitúan en gran medida los debates sobre feminidad y feminismo, esencialismo y constructivismo, diferencia e igualdad, centrales en el campo de la teoría feminista (Reverter-Bañón 2009; Strazzeri 2016). Por esta razón, la base central de esta tesis doctoral es identificar el marco normativo que da sentido al modelo de mujer líder demandado por las empresas en la actualidad, tratando de identificar si éste puede fomentar una gestión de las empresas de corte ético que incorpore la igualdad como un valor central, y que a la vez, nos permita acabar con las nociones dicotómicas de género.

Para realizar dicha identificación nos centraremos en analizar una de las herramientas más efectivas de difusión de los modelos de funcionamiento y dinámicas de trabajo en el mundo empresarial, esto es, la literatura popular del *management*, que contiene un gran carácter moralizante y determina una forma “correcta” de gestionar una empresa (Alonso y Fernández Rodríguez 2011). Nos interesa este tipo de literatura en la medida en que supone un reflejo claro del “nuevo espíritu del capitalismo” (Boltanski y Chiapello 2002), y legítima la constitución de la identidad neoliberal en las sociedades actuales. Por tanto, la literatura popular del *management* es una herramienta de difusión del poder neoliberal. El riesgo moral que conlleva este tipo de discurso, consumido masivamente por parte de directivos/as y estudiantes de Escuelas de Negocios, pone de relieve la existencia de un modelo de racionalidad económica neoclásica y un sujeto al servicio del sistema capitalista, ajeno a las consecuencias sociales que tienen las decisiones empresariales (Vázquez Mazzini 2017).

Consecuentemente, resulta de gran relevancia comprender qué influencia tiene la literatura *gerencial* en la legitimación de un modelo económico, empresarial y de dirección alejado de la ética y la igualdad. La hipótesis de partida sobre la que se vertebra esta investigación es que el modelo de mujer líder que se divulga a las profesionales a través de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, contiene un carácter esencialista y excluyente que reproduce las dicotomías de género y el modelo racional del *homo oeconomicus*, impidiendo el desarrollo de una gestión empresarial ética.

Trataremos de confirmar nuestra hipótesis a través de la realización de un análisis del discurso basado en la *Appraisal Theory* o Teoría de la Valoración (Martin y White 2005), que nos permitirá analizar los contenidos morales y prescriptivos de dicha literatura. Se analizarán un total de cinco obras seleccionadas de un corpus teórico mayor conformado por ciento cincuenta obras enmarcadas en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Y es que dependiendo de qué discurso se esté construyendo en torno a la imagen de la “mujer líder”, las mujeres profesionales que accedan a altos cargos empresariales, promoverán la construcción de una empresa ética e igualitaria que contribuya a las reclamaciones feministas, o, por el contrario, se perpetuará una concepción de la empresa fundamentada en la desigualdad de género.

El riesgo de este tipo de literatura es doble: establecer barreras invisibles para la implementación de una gestión empresarial ética; y promover una visión esencialista de mujeres y hombres, a partir de afirmaciones como la siguiente: “La comprensión, la escucha activa con sentimiento y la mediación son cualidades eminentemente femeninas. Hoy son imprescindibles en el mundo de la empresa y de los negocios” (Majarín 2011, 85). En consecuencia, una construcción esencialista de las mujeres en la dirección empresarial puede suponer grandes retrocesos en la lucha por la igualdad que se viene desarrollando desde hace siglos en las filas feministas. Nuestra reflexión pretende señalar estos riesgos y abrir camino a la posibilidad de crear liderazgos feministas, es decir, liderazgos igualitarios.

A la hora de realizar el análisis de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, deberemos prestar especial atención a la identificación del carácter central que vertebra al modelo de mujer líder divulgado a través de estas obras. Es decir, ¿es un carácter esencialista o constructivista? Para dar respuesta a esta pregunta, deberemos atender a cómo dicha literatura reproduce la lógica neoliberal, las principales temáticas que trata en relación a la presencia de las mujeres en la empresa y qué valores conforman el modelo de mujer líder prescrito en la misma.

En este sentido, se prestará especial atención a los argumentos que nos remitan al discurso neoliberal o al esencialismo respecto al género, como por ejemplo los argumentos neurocientíficos aplicados al estudio del género. Desde una posición cautelosa que nos permita abordar el fenómeno del liderazgo de las mujeres desde la ética y el feminismo, intentaremos subrayar el papel vital del desarrollo moral y las teorías filosóficas feministas en el propio devenir del liderazgo como fenómeno social y moral. Y es que el liderazgo es un componente clave de la cultura empresarial, porque los valores que le sirven de sustento condicionan los modos de trabajo y comportamientos de la empresa y sus trabajadores/as, así como sus relaciones con la sociedad.

Por esta razón, el/la líder debe dejar claro desde el principio a partir de qué valores quiere dirigir, qué objetivos pretende conseguir y cómo lo va a hacer. Así, sus seguidores/as tendrán claro en todo momento qué actitudes, actos y decisiones serán adecuados tomar. Resulta obvio que, si se lleva a cabo un liderazgo desde valores morales y éticos, será poco probable que la empresa incurra en decisiones inmorales y nocivas para la sociedad. Pero al mismo tiempo, esto es algo que depende de la cultura empresarial, por tanto, liderazgo individual y cultura organizacional se encuentran en constante retroalimentación. La influencia que ejerce el liderazgo en el *ethos* empresarial es una de las principales razones que nos han llevado a centrar este estudio en el liderazgo que se exige a las mujeres, y a proponer un modelo de liderazgo feminista que pueda paliar las carencias de la dirección empresarial actual en el camino hacia la transformación social.

Por tanto, el camino que se recorrerá a lo largo de estas páginas nos llevará a la parte propositiva de esta tesis doctoral, consistente en la identificación de unas directrices de comportamiento sobre las que edificar liderazgos feministas y diversos que puedan ayudar a transformar la gestión empresarial hacia una gestión ética, que entre en diálogo con la propuesta de ética empresarial dialógica de la

Escuela de Valencia. Para desarrollar esta tarea final, deberemos enmarcar el modelo de mujer líder, identificado a través del análisis del discurso de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, en un escenario referido a la confluencia entre neoliberalismo y feminismo (Rottenberg 2017). De este modo, estaremos más cerca de comprender el sentido de las prescripciones de comportamiento que son lanzadas a través de esta literatura, y que contribuyen a la conformación de las mujeres como sujetos neoliberales por excelencia (Scharff 2016b; Gill, Kelan, y Scharff 2016).

Al mismo tiempo, en la tarea de ofrecer una crítica al modelo de liderazgo que perpetúa una estructura desigual de género en el mundo de la empresa, deberemos reflexionar sobre los límites de una definición dicotómica de los modelos de género. De este modo, adentrándonos en la teoría de la performatividad de la autora Judith Butler (1990, 1993a), trabajaremos sobre una concepción del género que permita dejar atrás las dicotomías excluyentes para generar nuevos espacios identitarios dentro de las organizaciones empresariales, que permitan integrar la diversidad como valor central.

En esta línea, sostenemos una postura entusiasta frente a las posibilidades de establecer puentes de unión, siempre transitables, entre una visión de la empresa ética y dialógica, y una visión de la misma como una empresa consciente de las reclamaciones propias del feminismo. A partir del diálogo entre ética empresarial dialógica y la teoría feminista, se podrán sembrar semillas de confianza que pueden ser regadas con decisiones morales y que crecerán para establecer una empresa y un modelo de liderazgo ético, feminista y transformador, que contribuya a promover la igualdad. Eso sí, no debemos mostrarnos ilusos frente a las limitaciones que nos ofrece un contexto de crisis económica, y de racionalidad económica determinado, aunque sí esperanzados/as por el creciente ascenso de las mujeres a los cargos de dirección, así como el establecimiento de una sociedad del conocimiento que abre las puertas a un nuevo modelo de empresa.

A continuación, se disponen los principales objetivos que se pretenden conseguir con la realización de la presente tesis doctoral, que se corresponden con los tres bloques que la estructuran.

En el primer bloque se llevará a cabo una aproximación a la ética de las organizaciones empresariales comprendida en el marco de una sociedad globalizada. La propuesta concreta de la Escuela de Valencia permitirá reflexionar en torno a los nuevos desafíos morales que se presentan ante las empresas. El principal objetivo de este bloque se centra en establecer un marco de sentido referente a las características del escenario global, donde encontramos realidades como la mundialización de las injusticias, la crisis financiera, una ciudadanía crítica, la permanencia de una racionalidad económica autointeresada y apartada de la realidad social, y la desigualdad de género predominante en las estructuras económicas, políticas y sociales. Este escenario nos invita a razonar sobre la necesidad de construir una ética aplicada al ámbito económico y empresarial, que permita abordar los problemas actuales con justicia y desde las premisas de la perspectiva de género.

La ética empresarial de corte dialógico permitirá establecer un modelo concreto de gestión empresarial, que tiene por herramienta principal el diálogo de la empresa con la sociedad. Fundamentar moralmente las decisiones de las organizaciones empresariales, implica reconocer su carácter moral y su responsabilidad para con las desigualdades que se perpetúan con el desarrollo de su actividad. En un contexto como el descrito anteriormente, el diálogo deberá ser interregional, multicultural y global, ya que ésta es la única manera de acercarse a un entendimiento global para la conservación del mundo y el respeto a los seres vivos.

El análisis del papel de la dirección en las empresas a la hora de tomar decisiones morales resultará clave para confirmar la importancia de una gestión ética. Al mismo tiempo, se evidenciará la urgencia de reflexionar sobre el papel que ocupa la mujer en el ámbito económico y empresarial, ya

que su escasa presencia perpetúa la desigualdad de género en la empresa y la sociedad. Esto nos servirá para enlazar con el segundo bloque, donde nos centraremos en identificar el modelo de mujer líder demandado por el actual sistema económico a través de los presupuestos teóricos de la literatura popular del *management*. En resumen, el objetivo central del primer bloque es poner de relieve la necesidad de introducir la ética en las organizaciones, para identificar los puntos en que se genera la desigualdad de género, abriendo paso al reconocimiento de la responsabilidad social que tienen las empresas para con la justicia de género y la diversidad en su gestión.

A lo largo del segundo bloque se pretende analizar el modelo de liderazgo o dirección asociado a las mujeres en el mundo empresarial difundido a través de la literatura *gerencial*. Este tipo de literatura se refiere en gran parte a las obras de los conocidos como “gurús” del *management*, que se centran en “casos de éxito” empresarial, así como en una literatura casuística con gran carácter divulgativo. El análisis del discurso del *management* actual, mediatizado y difundido a través de dicha literatura protagonizada por figuras como los/as gurús de la excelencia empresarial, nos permitirá identificar las ideas que reproducen la exclusión de las mujeres del ámbito de la alta dirección de las empresas. Será también necesario conocer cómo a partir de la incorporación de las mujeres en las empresas en general y en la dirección empresarial en concreto, el discurso del *management* ha sido “adaptado” para este nuevo público y cuál es el modelo que se demanda para las mujeres, si contiene algún componente emancipador o si, por el contrario, perpetúa los modelos de dominación masculina.

En este sentido, resulta de gran interés el estudio del trabajo realizado por diversos autores, englobados dentro de los *Critical Management Studies* (Fernández Rodríguez 2007c), corriente de estudio crítico que aborda la literatura *gerencial* para desvelar su ideología y asunciones prejuiciosas subyacentes. Al mismo tiempo, será vital conocer las líneas centrales de argumentación que se dan dentro de los estudios del liderazgo, identificando las principales aportaciones que nos sirvan para explicar por qué la literatura *gerencial* está yendo por los caminos que lo hace. A partir de dichas obras, se identificarán las principales críticas que se le pueden realizar a la literatura *gerencial* como perpetuadora de un tipo de sociedad, un sistema económico y un modelo de empresa injusto.

Un diálogo entre la ética dialógica empresarial, la teoría feminista, los CMS y los estudios del liderazgo nos va a permitir enriquecer el debate sobre la igualdad de género en la empresa. Al mismo tiempo, aportará algunas claves para que las mujeres se incorporen en igualdad de condiciones a los cargos de dirección y promuevan desde sus nuevas posiciones, un compromiso tácito con la igualdad. De esta manera, el objetivo principal del segundo bloque estriba en conocer qué tipo de modelo de liderazgo se promueve entre las mujeres a partir de la literatura popular del *management*, y discernir si este modelo contiene un sesgo androcéntrico, que dificulta la promoción de la igualdad de género en la empresa. Así pues, se extraerán los principales valores morales y creencias sobre las que se sostienen dichas obras, y discerniremos si las bases morales del discurso son compatibles con una empresa ética, o perpetúan modelos nocivos de dirección y empresa.

A lo largo del tercer y último bloque, el objetivo principal se centrará en encontrar las sinergias entre la ética empresarial dialógica y la teoría feminista, para proponer un modelo de liderazgo que se base en la igualdad. Deberemos contextualizar el marco que da sentido al modelo de mujer líder difundido en la literatura *gerencial*. Para esto nos adentraremos en las premisas neoliberales de nuestras sociedades y sus intersecciones con la corriente feminista.

A partir de señalar los potenciales riesgos que se esconden tras el concepto “liderazgo femenino”, que se está afianzando tanto en el ámbito académico como en el de la empresa, se definirán las bases para construir un modelo de liderazgo feminista que se contraponga a otro que reproduce las estructuras de poder asimétricas que aún permanecen en la empresa. Dicho modelo servirá de

punto de encuentro entre la ética empresarial dialógica y la teoría feminista, y permitirá tener en cuenta la ética en la toma de decisiones y el papel de la igualdad en su desarrollo. Y es que una empresa no puede considerarse ética si no incorpora en su sentido mismo, la justicia, el respeto y la igualdad, entendidos desde la perspectiva de género. Por esta razón, nos proponemos señalar nuevos caminos para un modelo de liderazgo que integre una visión ética de la empresa como institución moral, y que permita incorporar las premisas de la teoría política feminista en su seno.

A partir de la consecución de todos y cada uno de los objetivos expuestos anteriormente, se pretende cumplir con una misión central: encontrar sinergias entre una ética empresarial dialógica y una filosofía feminista, que abra los cargos de dirección a todos/as en igualdad de condiciones y que rechace una construcción esencialista tanto de hombres como de mujeres, cayendo en el error de asociar un tipo de liderazgo concreto a cada uno de estos grupos.

En definitiva, nuestro objetivo final, que a su vez vertebra todos los demás, es el de establecer unas directrices generales para posibilitar la emergencia de liderazgos feministas en el ámbito de la empresa, que en principio podría parecer demasiado lejano al feminismo, pero que tal y como veremos, no es así. Y es que una empresa que desee adaptarse a los nuevos contextos y a las demandas de igualdad vigentes en nuestras sociedades, solamente podrá hacerlo desde una gestión ética, pero que esta vez no deje de lado un componente clave y tan importante como la perspectiva de género comprometida con la transformación social para la consecución de la igualdad.

Al fin y al cabo, la intención que subyace a estos objetivos es la de aportar fuentes para la transformación de la empresa y de lo social, ya que consideramos que al tiempo que se convierte a la empresa en un agente de cambio hacia la igualdad de género, se consigue una justicia social que remite al bienestar de la sociedad y transforma el mundo. Abordar la relación entre género y *management* en el mundo empresarial desde una perspectiva crítica, es nuestra pequeña contribución para repensar las posibilidades de la emergencia de liderazgos feministas en su seno.

## INTRODUCTION

Gender equality is a valid social justice demand currently in force, and all social domains are crossed by an androcentric bias that hinders equality between men and women. One manifestation of this reality we find in power, mainly monopolised by men, whereas women come across hurdles, when attempting to occupy relevant posts, in social responsibility. The business domain is one of the areas in which inequality is most clearly perceived and is, therefore, one of the most suitable areas for reflecting to seek gender equality. Going deeply into the business and economic context implies identifying the pillars of our society, and the role that companies play in its development to unveil all the details of the processes and structures that essentially support social inequalities.

The reference framework in which this work makes sense is the globalised world, characterised by a financial crisis process, and also by a peak of criticisms made by citizens with access to information technologies. Identifying the main features of the global society allows the decisive role that the company plays when promoting changes in social dynamics to be stressed, but to also allow inequalities to perpetuate in the very heart of it. In turn, analysing the values that support our culture has become necessary, a culture which inherits an incomplete project of modernity that conditions the individual's notion, as well as the way that we perceive the world. Such a perception is based on the instrumental reason predominating, which conceives people as the means, and not as the purposes, to perpetuate social inequalities around the world.

As a result of this situation and of other typical characteristics of modern and neoliberal societies, a need to reflect on an ethics applied to different areas of professional activity emerges. These demands are the result of new global problems which institutions and citizens must face. Thus they must be urgently dealt with in order to improve society, which means developing ethics to be applied to the economy field and companies that takes us to the sense horizon supporting this research. Indeed ethics that applies to companies should always be framed within an economic ethics that allows reflections to be made about the economy model that has triumphed in today's societies. So bearing in mind that the rationality which predominates in the business world centres on the individual's vision as an *homo oeconomicus*, and, from an ethical perspective, we are interested in knowing its implications for a fair and egalitarian society to be built.

Acknowledging that a modern western society is "a society of organisations" (Lozano 1999), with its global responsibilities for critical citizens, allows a vision of the company to be established as not only an economic institution, but also a social one. From this conception, its moral obligations with society will be identified, as will its decisive role in developing social well-being. Therefore, understanding a company as a changing being that must face the social, takes us closer to a dialogic business ethics proposal, which stems from the discourse ethics of Jürgen Habermas and Karl Otto Apel, developed by the *Escuela de Valencia* (Cortina 1994b; Conill 2004; García-Marzá 2004c).

This conception of the company as a social being takes us to a vital concept to develop an ethics that applies to the economic field: Business Social Responsibility. With this concept, it is recognised that the company, as a moral institution, is obliged to respond and to provide explanations of its actions to society. Dialogue is key for today's highly dynamical context because it brings us closer to understanding and becoming aware of the existence of another/others in both the business domain and human relations. Moreover, in order to decide which norms are moral for the company to properly operate, and also for its internal well-being to be fulfilled, which is not exclusively understood in the monetary sense, but also socially, it is necessary to confer the groups, which make up the setting in which the company operates, a voice, as setting where women will always

form part. These norms have to be established from the conviction shared by those affected by the business activity. To be able to fulfil this premise, the stakeholders theory offers a way to cut the proceduralism of discourse ethics (García-Marzá 2004c; González-Esteban 2003) by taking the company closer to effectively identify its groups of interest.

From this perspective, which is the initial theoretical framework that supports this research, gender inequality is a structural matter contained within the company which must, therefore, be dealt with by company management. When it comes to including a value like equality in business domain, the role played by management is transcendental. However, if we bear in mind that these posts are taken mainly by men globally (INE 2016), which thus reproduces a masculinisation of business power, we might well wonder about its influence on the development of leadership models, and how this impacts the limits that women find when they develop their own styles. Hence dealing with the leadership phenomenon of women in the company is essential.

We must begin with the predominant public discourse on women's leadership by focusing on defending a different form of leadership that is innate to this group, and which separates women from leaderships developed by men. It is with this idea that many debates on femininity and feminism, essentialism and constructivism, difference and equality are held, which are central in the feminist theory field (Reverter-Bañón 2009; Strazzeri 2016). For this reason, the main basis of this doctoral thesis is to identify the normative framework that confers sense to the woman leader model demanded by companies today in an attempt to identify if this can encourage an ethical-type company to include equality as a main value and which, in turn, allows us to do away with dichotomic gender notions.

For such an identification, we focus on analysing one of the most effective tools to diffuse operation models and work dynamics in the business world: the popular management literature, with its moralising nature, determines a "right" way to manage a company (Alonso & Fernández Rodríguez, 2011). We are interested in this type of literature as it clearly reflects the "new spirit of capitalism" (Boltanski & Chiapello, 2002), and legitimises the constitution of neoliberal identity in our societies. Therefore, the popular management literature is a diffusion tool of neoliberal power. The moral risk that such discourse entails, which is massively used by male and female directors and students in Business Schools, highlights the fact that a neoclassic economic rationality model exists, and a subject that is at the capitalist system's service, which goes beyond the social consequences that stem from business decisions (Vázquez 2017).

Consequently, understanding the influence that management literature has on the legitimisation of an economic, business and management model that is far removed from ethics and equality is most important. The initial hypothesis on which the present research work is supported is the woman leader model that is diffused to professionals through the popular management literature for women, with its essentialist and exclusive nature that reproduces gender dichotomies and the rational model of *homo oeconomicus* by hindering ethical business management from being developed.

We will attempt to confirm our hypothesis by analysing the discourse based on the Appraisal Theory (Martin & White, 2005), which will permit us to analyse the moral and prescriptive contents of this type of literature. Five selected works will be analysed, taken from a larger theoretical corpus made up of one hundred and fifty works that form part of the popular management literature for women. Indeed depending on which discourse is being built about the "woman leader" image, the professional women who occupy high business posts will promote the building of an ethical and egalitarian company that contributes to feminist claims or, conversely, a conception of the company based on gender inequality will be perpetuated.

This literature entails two risks: it sets up invisible barriers that avoid ethical business management from being implemented; and promotes an essentialist vision of men and women based on statements like the following: “Understanding, actively listening with feeling and mediation are eminently feminine qualities. Nowadays, they are essential in the world of companies and business” (Majarín 2011, 85). Consequently, the essentialist building of women presence in business management can imply serious backward movements in the struggle for equality that has been undertaken for centuries in feminist circles. Our reflection intends to point out these risks and to open a way towards the possibility of creating truly feminist leaderships and egalitarian leaderships.

When analysing the popular management literature for women, we must pay special attention to identify the central character on which the woman leader role that this literature diffuses is supported. In other words, it is an essentialist or a constructivist character? To answer this question, we must look at how this literature reproduces neoliberal logics, the main themes that it deals with in relation to women being present in the company, whose values make up the woman leader model that this literature prescribes.

Thus special attention will be paid to the arguments that take us to the neoliberal discourse or to essentialism regarding gender; for instance, the neuroscientific arguments applied to study gender. From a cautious position, which allows us to deal with the woman leadership phenomenon from ethics and feminism, we will attempt to underline the vital role played by moral development and philosophical feminist theories in the very development of leadership as a social and moral phenomenon. Indeed leadership is a key component of the business culture because the values that sustain it condition the way the company perform, and also their relations with society.

For this reason the man/woman leader must make it quite clear from the beginning what values (s)he wishes to lead, what objectives (s)he intends to fulfil and how (s)he goes about this. Thus his/her followers will always be clear about what attitudes, actions and decisions are to be taken or made that will be suitable. Evidently if leadership is carried out based on moral and ethical values, the company is not likely to make immoral and harmful decisions for society. This, at the same time however, also depends on the corporate culture. Therefore, individual leadership and organisational culture form part of constant feedback. The influence that leadership has on the business *ethos* is one of the main reasons that has led us to centre this study on the leadership expected of women, and to put forward a feminist leadership model that can mitigate the shortcomings and today’s business management en route to social transformation.

The following pages will take us to the proposal part of this doctoral thesis, which consists in identifying some behavioural guidelines on which different feminist leaderships are built that can help to transform business management into ethical management to dialogue with the dialogic business ethics proposals of the *Escuela de Valencia*. To undertake this final task, we must frame the woman leader model identified by analysing the discourse of the popular management literature for women, done in a scenario that refers to the neoliberalism-feminism confluence (Rottenberg 2017). In this way, we will be better able to understand the sense of the prescriptions of behaviour that are launched by this literature, which contribute to outline women as neoliberal subjects par excellence (Scharff 2016b; Gill, Kelan & Scharff, 2016).

In parallel, as part of the task of criticising the leadership model that perpetuates an unequal gender structure in the company world, we must reflect on the limits of a dichotomic definition of gender models. In this way, if we move forward in the Theory of Gender Performativity by the author Judith Butler (1990, 1993a), we will work on a gender conception that allows exclusive dichotomies

to be left behind in order to generate new identitarian spaces within business organisations that allow diversity to be included as a key value.

Along these lines, we maintain an enthusiastic stance about the possibilities of establishing connecting bridges, which can always be crossed, between an ethical and dialogic company vision and its own vision as a company that is aware of the very claims of feminism. By using dialogue between dialogic business ethics and feminist ethics, seeds of trust can be sown and watered with moral decisions, which will grow to establish a company and an ethical, feminist and transforming leadership model to help promote equality in the company. We must not be seen as being gullible to the limitations offered by a given economic crisis and economic rationality context, but as being hopeful about the growing number of women who occupy management posts, and also about establishing a knowledge society that opens its doors to a new company model.

Next we present the main objectives that are attempted to be fulfilled with the present doctoral thesis, which come in three main blocks.

In the first block, an approach to the ethics of the business organisations within the globalised society framework will be taken. The specific *Escuela de Valencia* proposal will allow reflections to be made about the new moral challenges that companies face. The main objective of this block centres on establishing a sense framework that refers to the characteristics of the global scenario, where we will encounter realities like globalisation of injustices, the financial crisis, critical citizens, continuous self-interested economic rationality that is far removed from the social reality, and the gender inequality that predominates economic, political and social structures. This scenario invites us to reason about the need to build an ethics that applies to the economic-business domain, and about one that enables today's problems with justice to be dealt with from gender perspective premises.

Dialogic-type business ethics will allow a given business management model to be established, whose main tool will be the company entering dialogue with society. Morally basing the decisions made by business organisations implies recognising their moral nature and their responsibility for the inequalities perpetuated with the activity they undertake. In a context like that previously described, dialogue should be interregional, multicultural and global as this is the only way to come close to a global understanding to conserve the world and the respect of living beings.

An analysis of the role of management in companies when making moral decisions will be fundamental to confirm the relevance of ethical management. At the same time, the urgency to reflect on the role played by women in the economic-business world will be evidenced because the fact that it is barely present perpetuates gender inequality in the company, and also in society. This helps us to move to the second block, which centres on identifying the woman leader model expected by today's economic system through the theoretical premises put forward by the popular management literature. Basically, the main objective of the first block is to stress the need to introduce ethics into organisations to identify the points at which gender inequality is created by allowing the social responsibility of companies, which they have as regards justice of gender and diversity in their management, to come into play.

The intention throughout the second block is to analyse the leadership model, or female-related management, in the business world, which is diffused through the management literature. This type of literature refers mainly to works by those known as the "gurus" of management, which centre on "successful business cases", and also include the casuistic literature's widely diffused nature. The analysis of the discourse of today's management, mediated and diffused through this literature whose main characters are the male/females gurus of business excellence, will enable us to identify

the ideas that reproduce the exclusion of women in companies' top management posts. According to the incorporation of women into companies in general and into business management in particular, it will also be necessary to know that the management discourse has been "adapted" for this new public, and what the model demanded for women is, and if it contains any emancipator component, or if it otherwise perpetuates male-dominated models.

In line with this, studying the works by different authors is most interesting, works that Critical Management Studies (CMS) encompass (Fernández Rodríguez 2007c), and a current of critical study that deals with the management literature to reveal its ideology and underlying biased assumptions. At the same time, knowing the main lines of discussion that take place in leadership studies will be essential to identify the main contributions made to help us to explain why the management literature is moving in the direction it takes. From these works, the main criticisms of the management literature as a perpetuator of a type of society, an economic system and an unfair business model will be identified.

Dialogue among business dialogic ethics, the feminist theory, the CMS and leadership studies will allow us to enrich debate about gender equality in the company. It will, at the same time, provide some keys for women to be incorporated into management posts in equal conditions, and will promote from their new job posts a tacit commitment to equality. Hence the main objective of the second block lies in knowing what leadership model is promoted among women using the popular management literature, and to discern whether this model contains any androcentric bias that makes promoting gender equality in the company difficult. Therefore, the main moral values and beliefs that support these works will be taken, and we will discern if the moral bases of discourse are compatible with an ethical company, or if they perpetuate harmful management models.

The main objective of the third block will centre on finding synergies between dialogic business ethics and feminist ethics to propose an equality-based leadership model. We will have to contextualise the framework that confers the woman leader model sense in the management literature. To this end, we will carefully look at the neoliberal premises of our societies and their intersections with the feminist current.

By pointing out the potential risks hidden behind the "Feminine Leadership" concept, which is secured in both the academic world and companies, the bases to build a feminist leadership model will be defined, which will be compared with another that reproduces the asymmetric power structures that still prevail in companies. This model will act as a meeting point between the dialogic business ethics and the feminist ethics, and will allow ethics to be taken into account in decision making, along with the role of equality in their development. A company cannot be considered ethical if, in this sense, it does not include justice, respect and equality understood from the gender perspective. For this reason, we propose identifying new routes for a leadership model that integrates an ethics vision of the company as a moral institution, and which allows the premises of the feminist political theory to be included at its very heart.

By meeting all the objectives set out above, the intention is to fulfil a main mission: find synergies between a dialogic business ethics and a feminist ethics that open up management posts to all men and women in equality conditions, and which reject an essentialist construction of both men and women as it makes the mistake of associating a kind of given leadership with both these groups. Basically, our ultimate objective, which supports all the others, is to set out some general guidelines to enable feminist leaderships to emerge in the company setting which, in principle, could seem too far-fetched for feminism but, as we will see, is not the case. If a company really wishes to adapt to the new contexts and to today's equality demands in our societies, it can only achieve this from

having ethical management, but one that does not leave such a key and important component to one side, such as the gender perspective, which is committed to social transformation in order to achieve equality.

At the end of the day, the intention of these objectives is to contribute sources to transform companies and what is social as we consider that while the company becomes a stakeholder of change towards gender equality, social justice is accomplished which brings society well-being and transforms the world. Tackling the relation between gender and management in the business world from a critical perspective is the grain of sand that we contribute to rethink about the possibilities of feminist leaderships appearing in the very heart of it.

## BLOQUE I

### Ética de las organizaciones empresariales

El primer bloque se centra en identificar las razones, tanto materiales como morales, por las cuales resulta vital formular una ética aplicada al ámbito de las organizaciones empresariales, que aborde a su vez un problema central en el mundo contemporáneo: la desigualdad de género. Para llevar a cabo dicha tarea, se deberán comprender cuáles son las bases sobre las que se sustenta el actual sistema económico, ya que responden a la lógica patriarcal de dominación sexo/género, rasgo central de las sociedades occidentales en las que se enmarca nuestro estudio.

A lo largo de este primer bloque, se destacarán dos de los principios estructurales inherentes a la dinámica del mundo actual, heredera del proyecto incompleto de la modernidad: la racionalidad económica moderna y la concepción del agente económico como *homo oeconomicus*; así como el papel social desigual asignado a mujeres y hombres en función de su género, fundamentado en las bases de la filosofía política moderna. Adentrarnos en ambos procesos nos permitirá poner la primera piedra en nuestro camino hacia el estudio y denuncia de la escasa presencia de mujeres en la alta dirección empresarial, y del modelo de mujer líder que se promueve desde la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, para poder más tarde proponer un modelo de liderazgo feminista que permita transformar la empresa y la sociedad. De este modo, el primer bloque se compone de tres apartados principales centrados respectivamente en la ética aplicada, la ética de la empresa y la igualdad de género en el entorno empresarial como una cuestión moral urgente.

En el primer capítulo, titulado *La ética como ética aplicada*, se tratarán dos de los rasgos que caracterizan a las sociedades occidentales actuales, rasgos que como ya se ha dicho, son herencia del proyecto incompleto de la modernidad. Dichos rasgos centrales se refieren al triunfo de la razón instrumental que deviene del proceso de separación entre ética y economía desarrollado durante la Modernidad, y al modelo de sujeto-ciudadano universal (de sesgo androcéntrico oculto bajo un halo de neutralidad), sobre el que se erige el concepto de ciudadanía moderna que pervive en los marcos democráticos occidentales. Se trata de dos realidades interconectadas que fundamentan el proyecto moderno y que condicionan el funcionamiento de nuestras sociedades, tanto en lo que se refiere a sistemas democráticos como a cuestiones económicas.

Por tanto, las organizaciones empresariales y su lógica, así como la presencia de mujeres y hombres en su seno, se ve condicionada por dichas construcciones modernas. Y es que, la separación entre economía y ética, junto a la concepción del sujeto de derechos como un sujeto netamente masculino que se construyen en el momento histórico identificado con la Modernidad, repercuten tajantemente en el modo en que se concibe la economía, el propio funcionamiento de las organizaciones, así como el papel que ocupan mujeres y hombres en la sociedad y en el trabajo.

El desplazamiento de la ética que se produce dentro de la ciencia económica moderna y sus consecuencias en el panorama actual, reclaman la necesidad de que hoy en día apostemos por una gestión responsable de las empresas, en un intento por solucionar algunos de los problemas sociales que dicha visión ha provocado. Así pues, el sentido de nuestro trabajo se inscribe en el espacio que se genera a partir de la confluencia entre una mala gestión empresarial y la desigualdad de género que vertebra la sociedad actual. Estas dos dimensiones aglutinan dos problemas transversales de la sociedad, y nos otorgan el escenario social e ideológico que da sentido a nuestro estudio. Para hacer visible el carácter cultural de estas construcciones económicas y sociales dicotómicas, abordaremos

la propuesta de la Economía Feminista (Pérez Orozco 2014b), que nos permitirá vislumbrar otro modo de construir la ciencia económica, un modo que incluye a las mujeres y otros grupos que son olvidados en la teoría económica tradicional, y que al mismo tiempo muestra que las personas no deben ser utilizadas como medios, sino como fines en sí mismas.

En este sentido, se deberá comprender que tanto las injusticias perpetradas por las empresas, así como las desigualdades de género comunes en contextos dispares, son cuestiones globalizadas que deben ser abordadas desde la fundamentación moral, ya que los marcos legales, si bien necesarios, no pueden abarcar la gran complejidad de cuestiones morales que se producen en los diferentes países del mundo. Por tanto, el propio carácter interconectado de la globalización, implica que la desigualdad por razón de género, en su confluencia con el modelo de racionalidad económica basado en el espíritu del *homo oeconomicus*, dificulta de forma contundente el acceso de mujeres a cargos de relevancia empresarial alrededor de todo el globo y la conformación de modelos de liderazgo diversos que puedan dar lugar a la igualdad en la empresa. A pesar de las diferencias culturales entre países, ésta es una realidad generalizada.

Para contextualizar nuestro trabajo, estudiaremos el caso de la Unión Europea y su interés por la ética empresarial y la igualdad. La UE responde a la propia dinámica globalizadora, en tanto en cuanto se configura como la unión de fuerzas de diferentes países europeos para obtener una posición más ventajosa en el panorama mundial. Al mismo tiempo, dicha institución apuesta fuertemente por la gestión ética de las organizaciones empresariales, y en los últimos años, ha llevado a cabo una puesta en valor de la figura de las mujeres en la dirección de las mismas. Estas dos iniciativas en el ámbito comunitario contribuyen a fortalecer nuestro argumento de que tanto la ética de la empresa como la igualdad de género se han convertido en dos de los temas más importantes en la agenda política y económica a nivel mundial. En resumen, consideramos que ambas demandas (de una empresa ética y de una sociedad igualitaria) confluyen y encuentran su sentido mismo en el panorama globalizado, y que se trata de temas de absoluta actualidad tanto para el ámbito de la ética aplicada a la empresa, como para la teoría política feminista.

A lo largo del segundo capítulo, titulado *Ética de la empresa: un enfoque dialógico*, nos centraremos en el aspecto económico y empresarial del fenómeno global, y en cómo éste debe ser abordado desde la ética. Partiendo del análisis de la visión instrumental de la economía, trabajaremos sobre la necesidad de reconocer el carácter moral de las organizaciones empresariales como primer paso para la construcción de una ética aplicada al ámbito económico y empresarial, así como el cuestionamiento de los actuales modelos de gestión que se dan en dichos ámbitos. Nuestra reflexión se basará en la propuesta de ética empresarial dialógica elaborada por la Escuela de Valencia (Cortina 1994b; Conill 2004; García-Marzá 2004c), ya que nos brinda las bases oportunas para caminar hacia la igualdad estableciendo un futuro diálogo entre los principios de la ética empresarial y los del feminismo, tarea que llevaremos a cabo más adelante.

La puesta en valor del carácter moral de las organizaciones empresariales resulta clave para identificar los potenciales riesgos del modelo económico global, tanto para la ciudadanía en general, como para los propios trabajadores que forman parte de dichas empresas. De esta manera, una ética aplicada al ámbito empresarial no es solamente una respuesta lógica al proceso expansivo de la globalización, sino, una respuesta necesaria frente a uno de los problemas centrales que azotan las sociedades actuales: la desigualdad de género. En este sentido, la tarea emprendida en este apartado nos servirá para fundamentar la hipótesis de que cuanto más integrada esté la ética en la gestión empresarial, más facilidades habrá para promover la igualdad de género en su seno, lo que implica a su vez, abrir la empresa a una gestión y dirección más diversa en un sentido humano.

A lo largo del tercer capítulo, titulado *La igualdad de género en la empresa: una cuestión moral*, se introducirá el tema central de nuestra tesis, esto es, argumentaremos que la desigualdad de género es una cuestión que no puede ser obviada por parte de la empresa, debido al carácter estructural de la primera y al carácter moral de la segunda. Es decir, como entidad moral, la organización empresarial debe trabajar para revertir las estructuras de poder que perpetúan la desigualdad de género tanto en su seno como en el escenario social. Así, el objeto principal de este apartado será desvelar las dificultades u obstáculos, tanto simbólicos como materiales, que encuentran las mujeres a la hora de acceder a la empresa, desarrollar su trabajo en igualdad de condiciones a sus compañeros varones, así como ascender a cargos de dirección y tener la oportunidad de desarrollar liderazgos, en definitiva, en cargos de relevancia económica y social.

En este aspecto, también resulta importante conocer el modelo de liderazgo y dirección que se ha promocionado en el mundo empresarial y que excluye a las mujeres de su desarrollo, al tratarse de un modelo con sesgo androcéntrico que menosprecia las capacidades de las mujeres. Para la construcción de una empresa ética, partíamos del modelo de ética empresarial explicado en el apartado dos, sin embargo, hay que reconocer la situación de desigualdad de las mujeres en la empresa, si se desea realizar un diseño institucional que promueva una organización justa. Se resaltará pues, la escasa presencia de mujeres en la dirección empresarial, así como las razones sobre las que se sustenta dicha injusta ausencia.

En este aspecto, se pondrá especial énfasis en el concepto de «sistemas de cooptación» empleado por la filósofa Amelia Valcárcel (1997). También se identificará una figura esencial en el reclutamiento de directivos/as: los/as *headhunters*, analizando la importancia de su rol en la promoción de la presencia de mujeres en la dirección empresarial. Al mismo tiempo, mediante el *principio de publicidad* kantiano (Kant 1987) se abordará la injusticia que se esconde tras dicha realidad, que dista mucho de estar cercana a la igualdad (García-Marzá 2012d). En la medida en que la desigualdad de género siga siendo una constante en las empresas, esto querrá decir, que no se están atendiendo las demandas legítimas de sus grupos de intereses. Resaltaremos pues, a partir de la teoría de los *stakeholders*, que las demandas de igualdad y justicia social que se realizan desde el feminismo, siempre van a estar presentes en los contextos de acción empresarial por tratarse de una cuestión de Derechos Humanos básica, y que por tanto, siempre van a formar parte de las demandas legítimas que realizan los/as afectados/as por su actividad, hecho que implica que dichas reclamaciones deben ser atendidas si la empresa desea que su actividad sea socialmente legítima.

En suma, el primer bloque de esta tesis doctoral nos va a permitir reflexionar filosóficamente acerca de las bases sobre las que se sustentan el predominio de una economía desprovista de valores morales y las estructuras sociales y económicas que perpetúan y legitiman la desigualdad de género en las sociedades occidentales modernas. En su confluencia, se trata de dos realidades que junto a las especiales características de la globalización, aumentan su impacto social, fortaleciéndose mientras traspasan las fronteras nacionales, poniendo de relieve la necesidad de articular la situación de las mujeres en la empresa desde una perspectiva moral y global. La reflexión que elaboraremos en este primer bloque servirá de base para focalizar en la desigualdad de género en los altos cargos empresariales. Centrándonos en esta dimensión concreta pretendemos acotar nuestro trabajo con el objeto de identificar uno de los elementos centrales que sirven para la perpetuación de modelos de género dicotómicos en la empresa, esto es, la difusión de un modelo de mujer líder excluyente.



## Capítulo 1. La ética como ética aplicada

El carácter pluralista de las sociedades occidentales y los nuevos retos sociales consecuencia del proceso de globalización, unidos a la extrema especialización de las áreas profesionales y la parcelación de los espacios sociales, implican hoy en día el surgimiento de una gran conflictividad social y de problemas propios a cada actividad humana. Todo esto reafirma la importancia de encontrar fundamentos morales para el desarrollo ético de las actividades profesionales, en vistas a reducir los conflictos globales que nos acechan. De esta urgente necesidad nacen las éticas aplicadas a lo largo de la década de los setenta del siglo XX, con el objetivo de aplicar a distintas esferas sociales los principios de la fundamentación moral.

Siguiendo la propuesta realizada por la filósofa Adela Cortina (1993, 1996a) por lo que respecta a la ética aplicada, no vamos a diferenciar aquí entre dos métodos, uno de fundamentación y otro de aplicación, sino a subrayar la importancia de la tarea, esto es, hallar los principios morales que expresan las exigencias de racionalidad humana en cada actividad profesional (Cortina 1997, 28). Se debe tener presente que dicho saber práctico ofrece un marco de reflexión desde el que abordar los problemas morales, no soluciones instantáneas ni recetas mágicas (Cortina 1996a, 121).

Las éticas aplicadas conforman uno de los aspectos clave en las estructuras de la sociedad civil, ya que permiten aplicar los resultados de la fundamentación moral a los diferentes ámbitos de la vida social: a la política, la economía, la empresa, la medicina, la ecología, etc. (Cortina 1994b). El porqué de su importancia en un mundo como el actual, radica en el sentido racional y humano que tiene obrar éticamente, y es que “la ética es un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que obremos racionalmente” (Cortina 1994b, 17). Así pues, la ética se ha de concebir en una doble dimensión, una social y otra personal/individual. Esto quiere decir que hace referencia tanto al devenir moral de las sociedades como al desarrollo moral de los individuos. Así, la dimensión individual/personal se referiría al individuo en su reflexión personal sobre las acciones y decisiones que debe tomar en su día a día y a lo largo de su vida.

En su foro interno, la persona concreta reflexiona sobre la corrección de su posible accionar y baraja las diferentes posibilidades de acción que se presentan ante él/ella. En nuestro papel como individuos, la ética nos ayuda a orientar nuestra acción hacia la consecución de metas valiosas para nuestra vida, y es que “la ética, como teoría filosófica de la acción, tiene una tarea específica que cumplir” (Cortina 1986, 18), referida a nuestro obrar. Por lo que se refiere a la dimensión social de la ética, nos encontraríamos en el ámbito de la gestión moral de las sociedades a través del establecimiento de unas normas morales compartidas por el grueso de la sociedad, que sirven para regular la vida social. Ya no sería tanto la sanción interna de nuestras acciones, sino la externa, que se ejerce a través de la sanción social y el derecho, por ejemplo.

En este sentido, existen diferentes modos de entender la moralidad, aquí traemos a colación dos de ellos, ya que nos van a permitir vislumbrar con mayor facilidad las dos dimensiones de la ética, la individual y la social. En primer lugar, encontramos la ética entendida como formación del carácter individual, el filósofo José Ortega y Gasset es uno de los mayores exponentes en desarrollar esta corriente. Dicha corriente pone énfasis en el individuo como agente moral por encima del aspecto colectivo, de este modo, “el individuo alto de moral es aquel que sigue un entrenamiento, el que a lo largo de su vida va ejercitándose para poder responder con coraje a los desafíos que la vida nos presenta a cada instante” (Cortina y Martínez 2001, 34–35).

En relación, la definición de un proyecto vital sirve a cada cuál para definir metas a conseguir a lo largo de su vida, metas en base a las cuales el individuo definirá su día a día y sus relaciones con los demás, pudiendo al final encontrarse altos de moral o desmoralizados según se hayan podido conseguir las metas o no. En segundo lugar, encontramos “la moralidad como aptitud para la solución pacífica de los conflictos” (Cortina y Martínez 2001, 37), un tipo de enfoque que prima la reflexión moral sobre el ámbito social por encima de los individuos. Se centra en situar lo moral como medio de resolución para los conflictos de acción que se dan en sociedad más que como la formación del carácter personal. A través de su racionalidad, los seres humanos deben justificar sus acciones en un diálogo que demuestre que son fines en sí mismos y no instrumentos.

En el nivel individual la forja del *ethos*, “carácter” o “modo de ser”, es un viaje que se transita durante todos los días de nuestra vida, un modo de entender lo que nos ocurre y aquello que nos rodea, que define lo que somos y nos orienta hacia lo que deseamos ser. Se conforma por maneras de actuar que se han ido incorporando en nuestro ser a través de los actos repetidos a lo largo de los años, y que determinan lo que se conoce como *hábitos*. Como bien nos recuerda Cortina (1994b, 20), “cuando están bien orientados reciben el nombre de *virtudes*, cuando no nos predisponen a alcanzar la meta, el de *vicios*”. De esta afirmación se desprende una realidad: la libertad desde la cual escogemos nuestros cursos de acción nos convierte en seres responsables de nuestras decisiones, al igual que ocurre con las organizaciones empresariales. Éste es un punto clave en el reconocimiento del papel que la ética puede jugar en un escenario global y multicultural (Medina-Vicent 2017).

En este aspecto, cabe resaltar que nuestro trabajo se inscribe en la tradición filosófica empirista, que considera que todo lo que podemos conocer como seres humanos, lo conocemos a través de la observación mediante los sentidos y el bagaje que nos otorga la acumulación de experiencias a lo largo de la vida. Es decir, las virtudes humanas pueden forjarse a través del aprendizaje mediante la experiencia que nos prestan nuestras acciones y decisiones. Desde esta perspectiva, las virtudes son forjadas a través del conocimiento racional práctico (la prudencia) y los hábitos que no se desvían de la consecución del bien. Aristóteles es el gran exponente de esta corriente de pensamiento filosófico y ético, que se aleja del intelectualismo moral socrático, renunciando al carácter innato de las virtudes humanas. En vistas a aclarar esta explicación, traemos a colación una cita del capítulo primero del Libro II de *Ética a Nicómaco*:

Existen, pues, dos clases de virtud, la dianoética y la ética. La dianoética se origina y crece principalmente por la enseñanza, y por ello requiere experiencia y tiempo; la ética, en cambio, procede de la costumbre, como lo indica el nombre que varía ligeramente del de “costumbre”. De este hecho resulta claro que ninguna de las virtudes éticas se produce en nosotros por naturaleza, puesto que ninguna cosa que existe por naturaleza se modifica por costumbre (...). De ahí que las virtudes no se produzcan ni por naturaleza ni contra naturaleza, sino que nuestro natural pueda recibirlas y perfeccionarlas mediante la costumbre (Aristóteles 2014, 52).

Y es que, desde esta posición, no basta con saber qué es lo correcto para obrar correctamente, sino que es preciso forjar el carácter en la dirección de ese obrar correctamente, para que nuestra inclinación moral se dirija hacia el bien a golpe de decisiones y acciones que tengan consonancia con el bien buscado. Sin embargo, dentro del intelectualismo moral, los filósofos Sócrates y Platón se refieren a las virtudes como ideas innatas que se hallan en el interior de los individuos para ser descubiertas a través de la reminiscencia o anamnesis. A grandes rasgos, la teoría de la reminiscencia de Platón, elaborada sobretudo en su obra *Menón* (Platón 2015), afirma que el conocimiento humano es innato, que el alma posee todo el conocimiento de forma previa a su encarnación en el cuerpo, conocimiento que olvida al realizarse dicha traslación en materia. Consecuentemente, los individuos acceden a dicho conocimiento a través de la reminiscencia, el recuerdo que les permite concatenar ideas y conocimientos que ya se hallaban dentro de su ser, y que ahora salen a la luz.

Desde esta posición, el aprendizaje “consiste principalmente en una reconstrucción, un reconocimiento de la naturaleza –sin entrar en la discusión epistemológica más detallada–, por medio de la cual, al encontrar un elemento, se puede reconstruir todo lo demás” (Farieta 2013, 222). Por tanto, la teoría de la reminiscencia platónica supone “un proceso activo en tanto se trata de una búsqueda que supone una adecuada excitación de los recuerdos” (Roncallo 2009, 10). A través del reconocimiento y el recuerdo de una idea, pero no tanto de la propia acumulación de experiencias que defiende el empirismo. En este sentido, la doctrina innatista de la reminiscencia o anamnesis minimiza el papel del aprendizaje en la ética humana. Nuestro trabajo se inscribe en la corriente empirista explicada anteriormente, que nos permite reconocer que los valores morales pueden incorporarse en el *ethos* a lo largo de la vida, y que más tarde nos permitirá reflexionar sobre la corriente constructivista que vertebra la propuesta feminista que pretendemos elaborar.

Y es que las decisiones que tomamos nos están dirigiendo hacia una meta o fin determinada previamente, algo así como una brújula que nos guía en la incertidumbre propia, tanto de nuestra vida personal, como de la vida económica en el caso de las organizaciones. En este sentido, resulta importante “tener conciencia de los fines que se persiguen y habituarse a elegir y obrar en relación con ellos es la clave – como veremos – de una ética de las personas y de una ética de las organizaciones” (Cortina 1994b, 20). Orientar la actividad empresarial hacia su fin sería la tarea que entraña a la ética aplicada a la empresa, y esto, en un mundo económico que se rige predominantemente por los principios de maximización de beneficios (Calvo 2012b, 2013a, 2013b), resulta de relevante necesidad. Definir el bien interno de la actividad empresarial, así como los hábitos y valores que la empresa debe incorporar para conseguirlo es parte central de la tarea de la ética empresarial. Además, el objetivo de la igualdad debería ser también central para toda sociedad democrática, algo que puede entrar en diálogo con la cuestión que acabamos de abordar.

Resumiendo, la ética aplicada “tiene como objetivo la realización de los principios y valores morales dentro de contextos y situaciones concretas, de forma que oriente en el desarrollo de espacios de libertad y, por lo tanto, haga más responsables y razonables estos diferentes contextos, prácticas e instituciones” (García-Marzá 2004c, 118). El giro aplicado de la filosofía encarna el impulso de pasar del deber ser a encarnarlo a través de una estructura hermenéutica, que permita determinar de forma circular los diferentes valores y principios morales de cada actividad (Cortina 2010a, 42–49). De este modo, se puede afirmar que la ética nos permite conocer la validez de los principios morales sobre los que se centran las actividades humanas, empujándonos a un planteamiento crítico y autocrítico, clave en la construcción de una sociedad más justa. Es ésta la base que nos permite reclamar la importancia de revisar críticamente si la igualdad está formando parte de la gestión empresarial y las sociedades democráticas actuales.

Partiendo del pluralismo social y de la necesidad de hacer frente a una conflictividad cada vez mayor, nace la ética cívica como necesaria reflexión para la convivencia de diferentes culturas y modos de vida, un imperativo que procede de las necesidades de las propias sociedades y de las exigencias ciudadanas que las caracterizan (Cortina 2003b). Dicha ética cívica, entendida como una ética de mínimos, implica que aquello que comparten los/as ciudadanos/as de una sociedad no son las diferentes ideas de felicidad que cada cual pueda tener, esto se referiría a una ética de máximos, que, si bien se basa en el respeto por las diferentes opciones de vida buena, no impone unas creencias concretas o una cosmovisión religiosa. Es decir, se refiere a los mínimos morales que se deben respetar para que pueda darse una convivencia armónica entre los diferentes grupos que componen dicha sociedad y los bagajes culturales que estos manejan.

Aquí traemos a colación la distinción entre éticas de la justicia y éticas de la felicidad, o lo que es lo mismo, éticas de mínimos y éticas de máximos. Distinguir entre lo justo y lo bueno nos permite discernir los intereses individuales de una persona y los intereses universalizables. Es decir, “cuando tenemos algo por justo (...) estamos pretendiendo que lo tenga por justo cualquier ser racional que se sitúe en condiciones de imparcialidad” (Cortina y Martínez 2001, 117), cualquier persona que no se deje llevar por sus propios intereses sin atender a razones. De aquí se desprende que la justicia es exigible a cualquier ser, porque va más allá de los intereses individuales.

Por otro lado, cuando consideramos que algo es bueno, “no podemos exigir que cualquier ser racional lo tenga por bueno, porque ésta sí es una opción subjetiva” (Cortina y Martínez 2001, 117). Los ideales de vida buena no son exigibles a los demás seres racionales, aunque se puedan presentar razones para compartirlos con otros/as. Esto se refiere a los diferentes modos en que podemos ser felices (religión, cultura, sexualidad, etc.), por ejemplo, en el seno de una sociedad pluralista encontramos diferentes ideales de vida buena que no pueden ser impuestos a los demás. Sin embargo, sí se pueden exigir una serie de mínimos referidos a la justicia, a aquello que todo ser racional tiene por justo (respeto a la vida humana, la no violencia, derecho a la educación, etc.).

Como se verá más adelante, una ética empresarial y económica no se sostiene sin una ética cívica que permite discernir lo valioso en dicho contexto, más allá de las concepciones de vida buena de cada cual. En este aspecto, el concepto de ciudadanía es importante para comprender y hacer frente a los nuevos dilemas morales que se configuran en la sociedad global. Hablamos de una figura del/a ciudadano/a en la que han de ser tenidas en cuenta culturas muy diversas (Cortina 1997a), una ciudadanía con tintes multiculturales y cosmopolitas, influida por la sociedad mediática. En este sentido, a partir de la publicación en 1950 de *Ciudadanía y clase social* (2007) de Thomas H. Marshall y Tom Bottomore, se desprende la concepción de ciudadanía de más gran calado en el imaginario colectivo occidental, un/a ciudadano/a debe gozar de derechos civiles, políticos y sociales.

Vivimos en sociedades altamente fragmentadas, que están alcanzando un alto nivel de madurez moral, un nivel moral postconvencional, en la línea de Kohlberg (1981). Dicha madurez moral supone una toma de conciencia acerca de aquello que ocurre a su alrededor, volviéndose más críticos/as con las actuaciones de gobiernos y empresas. En este sentido, la ética de los negocios es una cuestión vital para las empresas que deseen mantener la confianza de la sociedad en su actividad, porque les permite adquirir una actitud crítica y proactiva frente a las demandas legítimas que les pueden llegar desde diferentes ámbitos sociales.

La política neoliberal se nos presenta como una de las vías predominantes de gestionar el mundo en un escenario como el actual. Sin embargo, las acciones o diferentes medidas perpetradas por parte de los Estados y las empresas bajo esta mentalidad, implican una progresiva puesta en valor de los intereses racionalizadores por encima de cuestiones de índole social. La ciudadanía se percata de esta realidad y no duda en mostrar su rechazo a la perpetuación de las estructuras desiguales.

Así, problemas que antes podían ser gestionados por la propia entidad estatal, se tornan ahora más complejos y difíciles de gestionar, poniendo en manos de las empresas gran parte de la responsabilidad social de actuar frente a dichos problemas. La pobreza o el desempleo entre otros, son asuntos mundiales que dependen de sucesos y dinámicas que acontecen en el escenario económico internacional, donde los Estados han perdido gran capacidad de influencia. A continuación, se tratarán las bases ideológicas modernas que subyacen a las actuales dinámicas ya citadas, y que como se ha subrayado ya, precisa de un examen filosófico.

### 1.1 La herencia moderna en un mundo global: el triunfo de la razón instrumental

La importancia de la modernidad en nuestro estudio radica en el carácter determinante que tiene su desarrollo en la delimitación de la cultura actual. Es decir, el proceso de desarrollo de la modernidad repercute aún hoy en día en los valores, normas morales y las bases sobre las que se desarrollan las democracias occidentales, ya sea en el propio sentido moderno o en el sentido crítico de las corrientes posmodernas. Para comenzar, diremos junto a Giddens (1996, 41), que “la idea de que la modernidad está vinculada a una relación instrumental con la naturaleza y la idea de que la perspectiva científica excluye las cuestiones de ética o moral, son bastante familiares”. La idea que se acaba de exponer resulta clave a la hora de comprender el triunfo de una razón instrumental en el ámbito económico y en el social.

Según Josep Picó (1985), la modernidad es concebida por la clase burguesa como un proceso de emancipación en el que los seres humanos salen de su inmadurez, para alcanzar la igualdad y la libertad. Este proyecto de sociedad se basa en el libre contrato entre seres iguales, donde el Estado juega un papel de árbitro de la vida social. Sin embargo, la realidad que se deriva de este proyecto se encuentra llena de contradicciones, ya que es portadora en igual medida de progreso que de destrucción, de igualdad que de desigualdad. Así, hoy en día se vive una crisis de la modernidad que ha abierto paso a la posmodernidad como otra forma de concebir el mundo que convive con los resquicios del proyecto ilustrado al tiempo que critica sus bases.

Así pues, vamos a partir de una afirmación que nos permite sentar las bases para nuestra posterior inmersión en el carácter incompleto del proyecto emancipador de la modernidad. En relación, Max Weber (2012a, 2012b) señala que la racionalización de la sociedad desarrollada con la modernidad, conlleva un encarcelamiento progresivo del individuo moderno en un sistema deshumanizado que aumenta la reificación de todo lo humano. Según Picó (1985, 38), en la teoría de Weber, “la paradoja de que la «racionalización» conlleva emancipación y reificación al mismo tiempo, permanece irresuelta”. Sin embargo, a pesar de permanecer irresuelta, supone un reconocimiento de la necesidad de reflexionar sobre la modernidad de forma crítica. A partir de dicha reflexión se puede deducir que el proceso de la razón sólo se puede llevar a cabo mediante la reconciliación de la razón instrumental y la objetiva; ya que la subjetiva se ha convertido en la asistencia de la dominación tecnológica y las relaciones de poder, y la operativa ha suprimido la libertad convirtiendo al ser humano en masa. Así, combatir el desencanto que han provocado las contradicciones sobre las que se construyó la modernidad y el carácter incompleto de su proyecto, es una de las tareas principales que desarrollarán los estudiosos de la Escuela de Frankfurt.

Lo que nos interesa de la concepción de la sociedad moderna como una sociedad reificada, es que se contradice directamente con los principios de la Ilustración, donde el individuo se dibujaba como máximo exponente de la razón y como fin en sí mismo, según la teoría kantiana. Pero vemos que la modernidad ha generado sendas contradicciones en su aplicación, que han acabado por mermar la propia racionalidad de la que hacía gala, generando desigualdades e injusticias sociales. En este marco se constituyó la ciencia económica moderna, rompiendo el vínculo entre economía y ética; en el mismo momento en que se naturalizaron los roles desiguales de género, asignando una posición social de desposesión a las mujeres.

Dentro de la Escuela de Frankfurt, los filósofos Horkheimer y Adorno (1998), y Habermas (1981, 1987, 1990) más tarde, intentarán contraatacar estas tendencias reificadoras. Para desvelar las razones por las cuales se producen dichas operaciones, nos centraremos en la propuesta de dichos autores, que trabajaron para establecer una crítica a la sociedad de su tiempo, centrada en la racionalidad objetivadora y reificante que se había convertido en el eje central de la vida social.

Después nos centraremos en la teoría habermasiana con el objetivo de desvelar el triunfo de la razón instrumental en Occidente, como base para que se legitimen dos procesos concretos: una visión de la economía sin valores, así como un modelo social excluyente para las mujeres.

Partimos de una obra central en el estudio de las contradicciones de la modernidad y de su proyecto, dicha obra es *Dialéctica de la Ilustración*, de Theodor W. Adorno y Max Horkheimer (1998), publicada en 1944. La reflexión que ambos autores reflejan en dicha obra es producto de la contradicción que subyace al proyecto moderno, una ambigüedad que a finales del siglo XX y aún en la actualidad, marca la “destrucción de la Ilustración” (Horkheimer y Adorno 1998, 53), y en consecuencia, la necesidad de su reformulación crítica. Estamos hablando del paso a la posmodernidad como la entrada en una época en que se ponen en entredicho los valores que vertebran el proyecto ilustrado. Libertad, justicia y solidaridad son los valores que estos autores intentan recuperar desde el reconocimiento honesto de la ambigüedad ilustrada, una ambigüedad que conlleva reconocer la dialéctica que la subyace y su posibilidad destructora:

La «dialéctica de la Ilustración» expresa, de entrada, la conciencia de la densa complejidad de los procesos que dieron lugar a la modernidad y ahora están a punto de superarla sin llevar consigo hacia adelante sus momentos de verdad. Y significa, además, que esos procesos y la situación a la que nos han conducido están marcados por una grave y fundamental ambigüedad: que pueden realizar la Ilustración, pero también liquidarla. Lo cual sucede siempre que se ignora u olvida aquella dialéctica (Sánchez 1998, 10).

Consecuentemente, Adorno y Horkheimer pretendían encontrar un modo de preservar los valores de igualdad, libertad y solidaridad, reconociendo las debilidades de la sociedad ilustrada. En este sentido, la tesis principal del libro supone reconocer lo siguiente: “el mito es ya Ilustración; la Ilustración recae en mitología” (Horkheimer y Adorno 1998, 56). Es decir, el poder de la razón y el conocimiento científico en vistas a aportar luz a la humanidad, han acabado por convertirse en aquello que en su origen pretendían combatir: la oscuridad de los mitos y la magia relacionados con la naturaleza. Así, en su base misma, el proyecto ilustrado resulta ambiguo, ya que la manera en que se pretendió luchar contra la mitología, fue a través de la conversión de la razón en fin y verdad única, es decir, en mito. Este hecho provocó el predominio de una lógica reificadora en la vida social, que a su vez ha fundamentado un desencanto del mundo, eje de la posmodernidad:

La Ilustración moderna vive de «desencantar el mundo», de combatir al mito en lo que éste tiene de expresión y apología del comportamiento «mimético» propio de la magia cuando recurre al sacrificio humano como instrumento para someter a la naturaleza. Pero, irónicamente, su combate lo lleva a cabo desde una posición que es la misma del mito, sólo que más desarrollada (Echevarría 2007, 9).

De este modo, la dialéctica intrínseca de la Ilustración consiste en promulgar el poder del pensamiento racional como meta máxima de la sociedad, convirtiéndola al mismo tiempo en mito, ya que se le confieren poderes cercanos a la magia. Y es que dicho pensamiento, supone al mismo tiempo dos vías contradictorias: una vía para la emancipación humana a través de la razón, y una vía hacia la constitución de una sociedad totalitaria. Así pues, el devenir de la razón ilustrada en razón instrumental supone la conversión del mundo en una sociedad supeditada a la lógica de la objetividad y la cuantificación: “la alianza entre Ilustración y dominio ha impedido que su momento de verdad aflorase a la conciencia y ha conservado sus formas reificadas” (Horkheimer y Adorno 1998, 221). Esto supone que el proyecto ilustrado no se ha formalizado, sino que ha derivado en una ilógica realidad que fundamenta las desigualdades sociales bajo la supuesta lógica de la razón.

A pesar de sus sendos intentos, dichos autores, incapaces de resolver las tendencias reificadoras de la sociedad moderna proponiendo una *praxis*, se centran en la teoría y desde ella definen que “la praxis subversiva depende de la intransigencia de la teoría frente a la inconsciencia con la que la

sociedad permite reificarse al pensamiento” (Horkheimer y Adorno 1998, 94). Esto, lleva a Adorno a refugiarse en la estética, arguyendo que “el trabajo artístico es el único medio donde se puede dar un conocimiento no reificado” (Picó 1985, 39), es decir, para Adorno solamente el pensamiento estético puede mantenerse al margen de esa instrumentalización.

Siguiendo la estela de dichos autores encontramos las tesis de Habermas, que sí propone una *praxis* para luchar contra la reificación total de los espacios sociales. Dicho autor pertenece a la segunda generación de la Escuela de Frankfurt, que a diferencia de la primera, ya no se centra tanto en realizar una crítica a la economía política burguesa, sino al tipo de “racionalidad sobre el que se asienta la sociedad industrializada, sea liberal o socialista” (Cortina 1994a, 40). Partiendo de la aversión hacia el sistema y a las utopías positivistas, los frankfurtianos rechazan la facticidad de su realidad y llevan a cabo una profunda crítica de las ideologías, siempre desde la praxis como fuente de transformación social (García-Marzá 1986, 1992)

Como ya se ha señalado, una de las bases que se desvelan a partir de dichas teorías es que el tipo de razón que ha triunfado en Occidente es la razón instrumental, que pone de relieve a su vez el hecho de que “el hombre ilustrado pretende dominar la naturaleza, no liberarla o redimirla, y este pertinaz empeño ha degenerado en reificación total” (Cortina 1994a, 66). A partir de la crítica a este tipo de racionalidad, Habermas va a desarrollar su teoría de la evolución social y de la acción comunicativa. Por esta razón, el concepto de razón resulta clave si lo que se desea es reformular las bases del proyecto moderno para recuperar los principios de igualdad y justicia sobre los que se construyó.

Partimos pues de una teoría crítica de la racionalidad reificadora, un tipo de razón que instrumentaliza al ser humano y la naturaleza, convirtiéndolos en objetos a dominar por los intereses del libre mercado. De las pretensiones de emancipación que protagonizaron el proyecto ilustrado, se ha acabado imponiendo un sistema de dominación que ha sepultado la libertad del individuo y que instrumentaliza su ser. Consecuentemente, cuando hablamos de este tipo de racionalidad nos referimos al predominio de la observación y la técnica (Habermas 1986, 1990), una concepción de la razón en la que el conocimiento es considerado como objetivo y neutral, un conocimiento que puede operar sin atenerse a valores y se podría decir, de forma totalmente acrítica y desvinculada de lo social. Desde la concepción habermasiana, sería el desarrollo de la razón comunicativa lo que nos permitiría luchar contra la degeneración hacia la razón instrumental.

Al mismo tiempo, se debe diferenciar entre razón subjetiva y objetiva. La primera hace referencia a la tendencia de autoconservación del individuo o de la sociedad, con lo cual nada vale racionalmente si no es medio para conseguir otra cosa. En consecuencia, se podría deducir que razón instrumental y subjetiva, estarían en la misma línea de desarrollo, por referirse a fines concretos y egoístas. Por otro lado, cuando hablamos de razón objetiva nos referimos a aquella que pretende “mostrar a la razón subjetiva que no logrará la autoconservación si se niega a salir de sí misma y a referirse al todo” (Cortina 1994a, 87), es decir, que la individualidad no se puede dar si no es a través de la interrelación con otros seres. Porque un individuo sólo “puede desarrollar una vida percibida de manera autoconsciente si se externaliza en las relaciones interpersonales de forma comunicativa” (Habermas 2006, 22).

El problema central estriba en que la razón subjetiva ha sepultado a la razón objetiva, que consecuentemente ha derivado en razón instrumental, un hecho que acaba por desarrollar y perpetuar el proceso de cosificación derivado de la Ilustración, mediante el cual vemos cómo el valor de los objetos es medido solamente por su utilidad, al igual que pasará más tarde con las propias personas. Sin embargo, sabemos que el ámbito de lo moral sólo tiene sentido si las cosas valen por sí mismas y no como medios para otros fines, con lo cual Habermas criticará esa razón

instrumental y subjetiva que convierte a los seres humanos en medios, alejándoles de lo que son: fines en sí mismos.

Consecuentemente, la clave de las sociedades industriales reside en la preeminencia de la razón instrumental que ha identificado progreso humano con progreso técnico y ha “degradado la naturaleza al status de material sin más derecho que el de ser dominado” (Cortina 1994a, 94). En relación, Habermas señala que el triunfo de la razón instrumental supone la muerte del individuo, por tanto, el discurso individualista propio del liberalismo y en la actualidad del neoliberalismo, acabaría siendo un discurso falso. Frente a esta racionalización que oprime y legitima el sistema de dominación capitalista, dicho autor propone pensar una racionalidad no dominadora sino liberadora, y la libertad pasa por acuerdos intersubjetivos, no por imposiciones ni dominaciones.

Además, Habermas atacará el cientificismo que identifica conocimiento con ciencia, porque éste se basa en el positivismo que deriva en un dogmatismo de los hechos y en un absolutismo de la metodología. Desde esta perspectiva, podemos empezar a vislumbrar las bases sobre las que se desarrolla la concepción de la economía como una ciencia objetiva. La única forma de romper críticamente el objetivismo es mostrar la conexión existente entre conocimiento e interés, y ésta es una de las tareas que dicho autor emprende a lo largo de sus trabajos (Habermas 1986), donde propone una reinterpretación no cientificista de la realidad humana.

En resumen, la teoría habermasiana nos permite darnos cuenta de que la aceptación del monopolio de la razón subjetiva e instrumental en la vida social, incentiva que nuestras metas, así como las metas de cualquier tipo de organización social, dependan exclusivamente de fines amorales y que los seres humanos sean medios y no fines en sí mismos. Por tanto, dicha teoría va a estar siempre dirigida a la búsqueda de la emancipación del ser humano que no se pudo conseguir a través de la primera modernidad y que, según él, pasa por la consecución del entendimiento intersubjetivo de todos los seres que componen la sociedad a través del lenguaje, con el objetivo de generar consensos universales sobre las bases de las normas morales que rigen la vida social que actúen como garante de la libertad de todos/as.

Por otro lado, la constitución de la vida social en ámbito público y ámbito privado, y de la respectiva asignación de cada ámbito a un grupo de género diferenciado, hombres y mujeres respectivamente, conforma también una de las bases del mundo moderno. El universalismo que se desprende del proyecto moderno, ha sido ampliamente atacado desde la teoría feminista, ya que se considera, excluye la experiencia de las mujeres del ámbito público y de la configuración de la noción de ciudadanía democrática. Por ejemplo, como bien señala el mismo Habermas, el Estado de Derecho que surge a partir del contrato social en el que se sustenta la sociedad moderna, debería haber sido el garante de “la autonomía de todas las personas jurídicas” (Habermas 1999, 248).

Sin embargo, no fue de este modo, ya que el estatus de persona jurídica fue definido en base a un modelo universal masculino, que no fue extendido a todos los seres humanos en igualdad de condiciones, lo que supuso que las mujeres no dispusieran de la potestad para actuar según su razón. Esto no quiere decir que la exclusión de las mujeres se encuentre aceptada normativamente en el seno de las leyes sociales, sino que “simplemente se deja actuar la inercia estructural” (Puleo 2005b, 38) construida sobre unas bases materiales y simbólicas excluyentes. A lo largo de los siguientes subapartados profundizaremos en esta cuestión.

A partir de la propuesta crítica habermasiana, pretendíamos señalar y reflexionar en torno a los pilares sobre los que se edifica nuestra sociedad, que han promocionado una racionalidad económica factualista y una noción de justicia que excluye a las mujeres de la ecuación. Ambas realidades confluyen para configurar un escenario de desigualdad económica y de género que

perpetúan a través de empresas inmorales. Consecuentemente, la teoría de Habermas no deja de ser “la misma búsqueda de un nuevo proyecto de modernidad fundado sobre unas esferas de no-alienación, racionalidad y existencia colectiva” (Novales 2002, 2), y esta tarea es en gran medida la que nos proponemos de forma modesta en el presente trabajo, poniendo énfasis en la cuestión de género. Atendiendo a estas realidades, resaltamos junto a Cortina, que “la ética ha sido el lado olvidado en los procesos de racionalización económica moderna y es hora de hacer la prueba de activar las virtualidades morales de la economía capitalista, para que el horizonte de la libertad y de la justicia factibles no se cierre debido al resignado factualismo” (Cortina 1994b, 66).

### 1.1.1 La separación entre economía y ética

El desarrollo de una economía vaciada de valores ha provocado en gran medida el auge de problemas sociales como las grandes desigualdades en cuanto a riqueza, la pobreza mundial, la constante sucesión de crisis económicas, así como el deterioro global del entorno natural. A partir del surgimiento y posterior auge del reduccionista concepto de agencia humana conocido como *homo economicus*, concepto fundamental en la teoría económica moderna, los comportamientos humanos y organizacionales se han inspirado en principios utilitaristas e individualistas. Este hecho, de por sí nocivo para la consecución de sociedades justas, ha incrementado su grado de peligrosidad al unirse en espacio y tiempo al proceso de globalización. Por esta razón, consideramos vital que en el camino para la construcción de un mundo igualitario, tratemos una de las bases centrales de funcionamiento del mundo: la separación entre economía y ética.

La economía desprendida de valores imperante en las relaciones empresariales y en la gestión empresarial, es fruto de un tiempo histórico y de unos ideales concretos. Para comprender la actual visión del mundo económico como un espacio autónomo, debemos realizar un pequeño recorrido histórico por el desarrollo de la ciencia económica. Nos remontamos a los inicios del campo científico de la economía de la mano de Amartya Sen, quién indica que en sus escritos *Ética a Nicómaco*, Aristóteles ya señalaba la inextricable relación que une al campo económico con la ética y la política (Sen 1989)<sup>1</sup>.

Tal y como señala el filósofo Jesús Conill (2004, 81), en este contexto antiguo, “los valores éticos son constitutivos de la actividad económica, que son una manera de poner en práctica la «recta razón» en dirección al bien del individuo y de la ciudad, conforme a un orden natural y comunitario”. La economía por tanto, se concibe en este contexto en unión con la ética y la política, ya que a través de las actividades económicas se persigue el bien de la comunidad, que Aristóteles entiende como la economía doméstica o *oikonomía*, pieza clave para el buen funcionamiento de la vida social. En esta línea, la economía sería percibida desde un enfoque holista, es decir, desde la confluencia entre el devenir económico y la consecución del bienestar social. Cabe señalar que frente a la economía doméstica o *oikonomía*, Aristóteles (1988, 70-71) distingue la crematística, entendida como el comercio para el lucro y otros fines que se desvían del propósito social citado anteriormente, como por ejemplo la riqueza o los honores.

Así pues, cabe subrayar que desde Aristóteles a Adam Smith, la economía ha estado vinculada a la filosofía moral, es decir, a la ética (Miedes y Flores 2013, 233). Sin embargo, situados a finales del siglo XVIII e inicios del XIX, vemos cómo la anterior concepción de la economía como un proceso holístico, va dejando paso a la individualización y a la constitución de la economía como una ciencia autónoma y objetiva. Sin embargo, Adam Smith, profesor de filosofía moral y “padre”

---

<sup>1</sup> Para una mayor profundización en la propuesta crítica *seniana* a la racionalidad económica, se recomienda consultar la obra *Sobre ética y economía* (Sen 1989).

de la teoría económica moderna, nunca concibió la economía como una actividad abstracta y separada de la sociedad, sino como una actividad al servicio del bienestar social (Conill 2004, 95). En la perspectiva smithiana, la economía trataba en último término, “de la realización de los individuos en libertad. La ley y la responsabilidad social preceden al «mercado», por tanto, la economía sólo tiene sentido dentro de un contexto político, social e institucional, con trasfondo moral” (Conill 2006a, 97). Porque, como se ha visto anteriormente, el campo de la ética aplicada se refiere al espacio de la libertad, desde el cuál individuos y organizaciones toman sus decisiones en base a un fin concreto, y por tanto, son responsables del acontecer de sus actos.

No obstante, desde la época de Smith, “el pensamiento económico neoclásico comenzó a diverger en lo que respecta a la hora de dar contenidos y hacer compatible la necesidad de lograr el interés individual buscando simultáneamente el interés colectivo” (Miedes y Flores 2013, 234), se va imponiendo la consecución del interés individual como base de operaciones. Poco a poco, mediante la secularización y autonomía de la economía respecto a la cultura religiosa medieval, asistimos al surgimiento de un individualismo que va a imperar no solamente en el ámbito económico, sino que se va a convertir en eje fundamental de la identidad humana moderna. Dicho individualismo metodológico que “pone énfasis en los individuos aislados, no en las personas como miembros de una comunidad vital” (Pigem 2013, 160), implica un impulso de la eficiencia y la objetividad como bases de la economía actual, que va desprendiéndose de la realidad social que la envuelve y le da sentido. Esta concepción de individuo aún influencia hoy en día la conformación de las identidades, pero ahora en un escenario de agresivo neoliberalismo.

De esta manera, el individuo moderno será construido como un agente racionalizador y maximizador de beneficios, que regirá sus decisiones por el autointerés, ya que la economía, la política, la religión y la ética, serán percibidas como ámbitos no vinculados. Esta desvinculación ficticia, implica que los agentes económicos rehúsen la responsabilidad moral subyacente a sus actos y decisiones, ya que no conciben el ámbito económico como moral, ni reconocen que las decisiones tomadas en su seno podrán ser morales o inmorales, ni tener consecuencias de esta índole en el entorno social en el que se inscribe su actividad. El largo camino que nos lleva hasta este punto implica el progresivo abandono del análisis normativo profundo del fenómeno y que se ignoren las consideraciones éticas que subyacen a los comportamientos humanos, empobreciendo la naturaleza moral de la economía moderna (Sen 1989, 25).

Heredera de una economía sin moral, el predominio de la racionalidad económica o empresarial de corte instrumental, parece haber blindado de locura cualquier acción tomada en el ámbito de lo económico. Es decir, decisiones que parecen envolverse de un halo de científicidad, objetividad y estatismo, pero que promueven un mundo económico desprovisto de emociones y valores morales, que al fin y al cabo, podemos denominar como esquizofrénico, y que nos remite a las entidades aisladas y estáticas del modelo físico newtoniano (Pigem 2013, 160). Se trata de un modelo “«racional» que exime a los individuos de asumir la responsabilidad moral por sus decisiones y acciones” (Dalla Costa 1999, 75), así como también a las organizaciones. Ahora bien, si nos percatamos de las condiciones económicas, políticas y sociales actuales, y por tanto, de las injusticias y la violencia que la caracterizan, se puede observar que problemas globales como la pobreza, el desempleo y el hambre, son provocados en gran medida por esta fundamentación racionalista de la economía. Así, nos preguntamos junto a Cortina:

¿Es inevitable prescindir de todo marco ético, pasar de la concepción antigua de la tradición occidental, en la que la sociedad estaba regida por un objetivo común, a una insuperable ruptura de la comunidad social y a la ausencia de toda ética racional en las nuevas relaciones sociales que la modernidad ha instaurado en virtud de sus nuevas mediaciones racionales (como las económicas)? (Cortina 1994b, 53).

Así pues, que el modelo económico se haya desarrollado primando las mediciones racionales, los valores egocéntricos y auto interesados, promocionando modelos de empresa nocivos e inmorales, no quiere decir que dicho ámbito deba escapar a la reflexión ética, sino todo lo contrario. En relación, Conill (2003b, 11) señala la necesidad de replantearnos desde la ética los caminos por los que se está desarrollando la globalización, preguntarnos si estas premisas del modelo económico “favorecen la justicia o si generan más desigualdades injustas. Si contribuyen a crear un clima solidario o si propician la guerra económica y la «jungla global»”. Y es que si nos percatamos, aunque se haya naturalizado el hecho de que las decisiones económicas son independientes del ámbito moral, en la realidad resulta complicado, por no decir imposible, separar el comportamiento de los agentes económicos de la ética; es decir, de las razones morales que los empujan a actuar.

Si bien es cierto que el poder de alcance de un proceso como el de la globalización es multifacético y abierto, esto no quiere decir que sea incontrolable, o que empresas, Estados y otros agentes implicados en el mismo, tengan que dar la espalda frente a las injusticias que devienen de su implantación. Abordar esta nueva complejidad es tarea de la ética, que en el caso de la economía como una de las dimensiones más importantes del proceso, debe llevarnos a considerar lo justo o injusto de las decisiones empresariales y económicas. Por esta razón, no es sorprendente que surjan oleadas de autores/as que critican la permisividad de dichos procesos, que se toman como algo natural. Sen (1977) es uno de los autores que critica con más fuerza el modo en que la economía tradicional ha definido la racionalidad del comportamiento de los agentes económicos, centrándose en dos aspectos clave: la consistencia y la maximización del propio interés.

Cuando habla de consistencia, Sen (1977) se refiere al requerimiento de consistencia en las elecciones del individuo dentro del enfoque del comportamiento racional reinante en la teoría económica moderna. En el seno de dicha teoría y en sus intentos por sistematizar el comportamiento económico humano, se ha estudiado la consistencia que permanece a lo largo del tiempo en las decisiones económicas de dichos agentes, decisiones que cabe recordar, se producen ante la incertidumbre. Esta investigación se ha hecho con el propósito de racionalizar las decisiones económicas, cuantificarlas y hacerlas fácilmente predictibles en el seno de una visión cientificista de la economía. Frente a dicha intencionalidad, Sen argumenta que “aún si se obtuviera la consistencia requerida, quedaría insoluble la cuestión del egoísmo (...). Una persona que escoja consistentemente puede tener cualquier grado de egoísmo que deseemos especificar” (Sen 1977, 186).

Por tanto, lo que intenta subrayar el autor es que no importa tanto la consistencia o coherencia que tenga un agente económico en su actuar a lo largo del tiempo, sino la base moral de sus decisiones, la intención que subyace a las mismas y sus resultados. Consecuentemente, esto nos permite ver cómo al focalizar en el estudio de la consistencia de las decisiones económicas, la economía moderna se ha centrado en una racionalización de las relaciones económicas, por encima de cuestiones humanas. En este sentido, fuera del ámbito académico, las palabras del escritor Eduardo Galeano (2006), nos permiten subrayar de forma poética la denuncia hacia la objetificación de la economía que realizan pensadores como Sen: “En economía, lo que parece nunca es. La buena suerte de los números tiene poco o nada que ver con la dicha de la gente” (Galeano 2006, 90).

En cuanto a la maximización del propio interés, la teoría económica ha estudiado la influencia de la búsqueda del beneficio personal en la toma de decisiones de los agentes económicos. A grandes rasgos, la tesis central defendida por dicha teoría es que la mayor parte de las decisiones económicas se toman en vistas a conseguir un beneficio personal, es decir, los agentes económicos actúan en base a un comportamiento maximizador de las ganancias personales. Como el propio Sen recuerda en su texto *Los tontos racionales: una crítica de los fundamentos conductistas de la teoría económica* (1977, 197),

Lief Johansen (1977) cuestiona esta premisa que define el comportamiento en base a un modelo de *homo oeconomicus*, sosteniendo que en el caso de los bienes sociales, la ganancia económica no es la explicación más creíble u oportuna, y que por tanto, existen muchas más realidades que no aceptan las premisas de comportamiento egoísta de este modelo de agente económico, realidades que no pueden ser obviadas desde un punto de vista ético:

Economic theory, in this as well as in some other fields, tends to suggest that people are honest only to the extent that they have economic incentives for being so. This is a *homo oeconomicus* assumption which is far from being obviously true, and which needs confrontation with observed realities. In fact, a simple line of thought suggests that the assumption can hardly be true in its most extreme form. No society would be viable without some norms and rules of conduct. Such norms and rules are especially necessary for viability in fields where strictly economic incentives are absent and cannot be created. Some degree of honesty in various sorts of communication is one such example, and it might have at least some bearing upon the problem of collective decision-making about public goods (Johansen 1977, 148).

Como se puede observar, Johansen expone la necesidad de que la teoría económica moderna considere también aquellas realidades en que los beneficios económicos no son una posibilidad, como por ejemplo, cuando estamos hablando de generar bienes sociales y no privados, bienes que reporten beneficios no solamente al individuo sino al grueso de la sociedad. Bienes sociales en que las retribuciones que podrían recibir dichos agentes no tienen posibilidades de producirse en términos económicos, aunque sí en otros como bienestar social. Así, con estas reflexiones se pone de relieve que los fundamentos conductistas de la teoría económica moderna, pasan por alto aquellas situaciones en que las decisiones se basan en un compromiso con otros seres humanos, y que por tanto, superan los supuestos motivos egoístas de dicha teoría.

En resumen, Sen (1977, 197) pone de relieve que la cuestión central en la economía moderna ha sido confirmar si los individuos “ofrecen siempre una respuesta maximizadora de la ganancia, o por lo menos lo hacen con tanta frecuencia que este supuesto general resulte apropiado para la teoría económica”. Sin embargo, como el propio autor indica, no existen evidencias suficientes para confirmar dicho presupuesto y en consecuencia, cae por su propio peso la idea del autointerés y el egoísmo como base principal del comportamiento económico actual.

A tenor de las afirmaciones anteriores y teniendo en cuenta el carácter expansivo de la globalización, se puede afirmar que las bases del pensamiento económico moderno se han exportado alrededor del mundo. En este aspecto, las contradicciones que subyacen al proceso de globalización no son pocas y nos obligan a plantearnos las dimensiones éticas del mismo. El fenómeno de la globalización tiene carácter emergente y aún nos encontramos lejos de saber qué efectos tendrá en el futuro y hacia donde nos llevará, pero se puede predecir un abismal ascenso de las desigualdades sociales y la pobreza a nivel global (Cortina 2017).

Lo que queda claro es que los derroteros por donde se está conduciendo dicho proceso son nocivos en gran medida para el sostenimiento de una vida digna y un entorno sostenible, por esta razón se debe someter a revisión la corrección de su desarrollo. Resulta una realidad obvia que la competencia económica se acrecienta cada vez más, con lo que las economías se transnacionalizan, creando interdependencias entre todos los agentes económicos. Al mismo tiempo, se produce una desmaterialización o financiarización de la economía internacional (Izquierdo 2000, 28).

A todo esto cabe añadir los límites medioambientales y naturales de esta expansión, cuyo desgaste comienza a hacerse más que evidente. Se produce al mismo tiempo una deformación del sistema económico, que no es más que, para muchos, la lógica evolución del sistema capitalista asentado en

la ideología de la búsqueda del máximo beneficio sin atender a las consecuencias. Con la internacionalización de los escenarios económicos se produce una “desmaterialización de las relaciones económicas internacionales, generadora de un creciente desajuste entre producción y circulación financiera” (Izquierdo 2000, 75). Así pues, la economía propia de cada Estado está condicionada y directamente influida por los movimientos financieros internacionales, hecho que implica que hablemos de economías bastante inestables e interconectadas, donde lo que ocurra en un lugar puede afectar muy notablemente a otro a grandes distancias geográficas. En este contexto “los retos globales exceden, pues, con mucho las posibilidades de una nación, y mucho más aún de los grupos o de las personas” (Conill 2000, 3). Por tanto, afrontar los dilemas morales de un mundo globalizado, implica partir del reconocimiento del predominio de la perspectiva coste-beneficio como eje de las decisiones económicas:

La creciente tendencia a la economización de todos los ámbitos de la vida ha instaurado la figura del *homo oeconomicus*: el ser humano como agente económico interpreta la realidad bajo la perspectiva de “coste-beneficio”. Parte del hecho de que los recursos son escasos y tiende a satisfacer sus preferencias intentando maximizar el beneficio mediante las estrategias más eficaces (Conill 2003a, 76).

A partir de dicho reconocimiento y siguiendo las aportaciones de Giles Lipovetsky (1997, 63), se puede entender mejor el estrepitoso aumento de “los comportamientos y aspiraciones individualistas”, individualismo que vertebra todas las esferas sociales y del cual, la esfera económica no escapa. Por ende, como bien señala Lipovetsky, el individualismo ha fragmentado la noción de solidaridad social, entendida como aquella sobre la que se une una clase social para realizar reclamaciones de justicia, o aquella que comparten los grandes proyectos políticos. En la actualidad, se han desdibujado las posibilidades para el desarrollo de grandes solidaridades de clase, dando lugar a una solidaridad que parece hallarse dentro de la propia empresa.

Así pues, viendo el potencial transformador de las organizaciones empresariales, dicho autor no considera que individualismo y solidaridad sean dos polos opuestos en esta era postmoderna, sino que la empresa puede jugar un papel central en fomentar dicha solidaridad, aunque lo haga primordialmente para la consecución de fines económicos. Es decir, las acciones, o por ejemplo, campañas publicitarias empresariales desarrolladas en la línea de enfrentarse a problemas sociales, aunque tengan como objetivo subyacente la consecución de un beneficio económico, no desvirtuarían desde el punto de vista de Lipovetsy, la acción en pro de solucionar problemas sociales en sí misma.

La instrumentalización de la solidaridad social por parte de las empresas, es vista por Lipovetsky como un mal menor para encaminarse hacia la justicia social. Por consiguiente, entendemos que tanto autores universalistas como postmodernos, a pesar de sus muchas discrepancias<sup>2</sup>, entienden que la empresa no puede ser considerada como mero agente económico, sino que resulta necesario reconocer los lazos inquebrantables que la ligan a lo social. Ambos parecen reconocer el papel clave

---

<sup>2</sup> El principal argumento de las filas posmodernas es que “el agotamiento de los grandes relatos de la modernidad abrió la crisis de horizonte de sentido en la cual nos encontramos inmersos los individuos y las sociedades actuales, y esto nos exige la necesidad de repensar o de replantearnos filosóficamente, dónde estamos ubicados y la cuestión del futuro” (García Flores y Reyes Pérez 2008, 57). En la sociedad posmoderna se abre un periodo de deconstrucción de la filosofía occidental y de pérdida del sentido de la identidad humana, que José Jiménez (1989) relaciona con las nuevas dinámicas de la sociedad de masas. Por su lado, Jean-François Lyotard (1987) alude a la nostalgia de lo imposible para describir esta nueva sociedad posmoderna. Así pues, como señala Zigmund Bauman (2001, 157), los posmodernos se encuentran desconcertados por la “escasez de sentido, la porosidad de las fronteras, la incongruencia de las secuencias, la volubilidad de la lógica y la fragilidad de las autoridades”. Sin embargo, universalistas como Jürgen Habermas aluden a la posmodernidad como “una antimodernidad, (...) una tendencia emocional de nuestro tiempo que ha trastocado los diversos espacios de la vida intelectual, y sin duda ha puesto en la actual agenda teorías de postilustración e incluso de posthistoria” (García Flores y Reyes Pérez 2008, 57).

de las organizaciones empresariales como agentes para el desarrollo social, en consecuencia, no debemos olvidar, en palabras de García-Marzá (2002, 242), que “el beneficio es la clave de la empresa, pero depende de cómo y para quién, estamos ante un beneficio justo o moral”.

Llegados a este punto, se ha tratado la separación entre economía, política y moral, hecho histórico que desliga al ámbito económico y empresarial de la responsabilidad moral de los actos que se desarrollan en su seno. Asimismo, se ha tratado el protagonismo del concepto de *homo oeconomicus* como el agente económico por excelencia, basado en una visión racionalista, maximizadora de beneficios y objetivadora de la realidad económica. La globalización ha posibilitado una extensión mundial de estas bases de funcionamiento económico, agravando las desigualdades entre países y convirtiendo a las empresas en agentes cuya supuesta neutralidad amenaza con acabar con el desarrollo y el bienestar social de diferentes grupos humanos. En esta línea, además de reivindicar el esencial carácter moral de la economía y las organizaciones empresariales, tarea que venimos realizando desde el inicio de este subapartado, es preciso señalar la necesidad de abordar una reflexión ética de la esfera económica, porque, siendo un espacio de interacciones humanas, ámbito de interacción de valores morales y razones éticas, no puede escapar de la reflexión moral.

En el proceso extensivo de un modelo de economía concreto, ha sido clave la creencia generalizada entre los agentes del mundo económico, de que en la interacción humana en contextos económicos solamente entran en juego actitudes guiadas por el propio interés (Calvo 2010, 102). En este sentido, la teoría económica tradicional ha realizado un gran trabajo en lo que se refiere a neutralizar el espacio económico de contenidos morales, e incluso, a hacer creer desde Escuelas de Negocios, ámbitos académicos especializados o la misma literatura popular del *management*, que realmente la economía sólo entiende de principios egoístas, solamente entiende de beneficios monetarios. Sin embargo, esta supuesta realidad está siendo puesta en duda desde perspectivas críticas. La entrada de otras teorías, como es el caso de la teoría de juegos, permiten, al menos, encender el debate sobre la inevitabilidad del ser humano como *homo oeconomicus*.

Desde nuestra perspectiva, el hecho de concebir que en la esfera económica no solamente existe un tipo de agente racional neoclásico, encarnado en la figura del *homo economicus*, sino que pueden, y de hecho coexisten, diferentes tipos de agentes que ponen en juego valores como la equidad, más allá del autointerés como eje vertebrador de todas las decisiones (Gintis 2000). Así pues, el autor Patrici Calvo (2012c) muestra a partir del desarrollo de sus estudios centrados en el concepto de reciprocidad económica, que la heterogeneidad de agentes económicos es una realidad. Del mismo modo, nos permite ser conscientes de que “la complejidad de las conductas humanas dentro de la economía no puede reducirse a una racionalidad determinada, a un ser solipsista, amoral y asocial incapaz de ver más allá de su propio interés” (Calvo 2010, 106), sino que debe ampliarse a la vez que se amplía, o mejor dicho se renuncia, a la visión de la empresa como un ser aislado y autónomo con respecto a lo social, y se reivindica una concepción holística y plural de la misma.

En definitiva, a lo largo de este subapartado hemos pretendido reivindicar la importancia de llevar a cabo una tarea concreta, y ésta se refiere a “acometer necesariamente una revisión profunda de la «teoría económica tradicional» y de la «teoría de la elección racional»” (Calvo 2012a, 4) que predominan en nuestras sociedades y perpetúan una desigualdad estructural en muchos campos, ya que perpetuar los modelos de comportamiento y gestión empresarial egoístas y maximizadores supone un abandono total de las bases morales de la conducta económica. Perpetuar este tipo de conductas, construye una esfera económica supuestamente neutral que acrecienta las desigualdades entre las personas. Por tanto, adelantamos ya la necesidad de reconocer la responsabilidad que tienen los agentes económicos en las desigualdades globales de pobreza, género u otra índole.

### 1.1.2 El sujeto universal moderno y las mujeres

Anteriormente se ha tratado el proceso de separación entre economía y ética que se produce a lo largo del siglo XVIII, y que supone la preeminencia en época moderna de una concepción de la economía desprovista de valores morales. A continuación nos adentraremos en los procesos de separación dicotómica entre esfera pública y privada, acontecidos con el surgimiento del Estado burgués moderno en el siglo XVII. Este conjunto de procesos, en su confluencia, transforman la “diferencia sexual” en “diferencia política” (Mateos Sillero 2013, 301).

Nuestro objetivo es identificar la configuración de un sujeto universal moderno como portador de sentido en la filosofía moderna, un sujeto aparentemente neutral, pero con significados y prejuicios de género asociados. Todos estos componentes configuran un escenario social de relaciones de poder basadas en el sexo, en que el grupo de hombres tiene poder sobre las mujeres, cuya corporeidad es excluida a su vez del sujeto universal portador de la razón. En pocas palabras, se puede considerar que las mujeres ven negado el estatus de sujetos individualizados, convirtiéndose en «las idénticas», como señala la filósofa Celia Amorós (2000, 383).

Identificar las bases políticas y filosóficas sobre las que se sustenta el actual sistema de patriarcado, implica otorgar importancia al proceso de la modernidad como punto clave en la definición de la actual distribución de roles sociales entre mujeres y hombres. Y es que la filosofía moderna reconoce la razón como sustancia de la subjetividad humana idéntica para todos los hombres. Sin embargo, “en esta filosofía del sujeto la conceptualización de la mujer se complica, al irrumpir viejas dicotomías en el universo formal de la igualdad y el reconocimiento universal de las subjetividades” (Amorós 1985, 29-30). Así pues, la modernidad es un punto clave en la creación de una feminidad normativa y una distribución desigual de los espacios sociales para mujeres y hombres, entendemos junto a Pateman (1995, 301) que “se podría, de modo plausible, sostener que el patriarcado moderno comenzó en el siglo XVII cuando las instituciones contractuales, hoy tan familiares, comenzaron a desarrollarse, pero el «comienzo» no está claramente delimitado”.

Nos interesa conocer cómo encajan las mujeres en el molde del sujeto universal heredero de la modernidad, hecho que resulta clave para concebir el problema global de la desigualdad de género. Esta tarea junto a la distorsión ideológica de los espacios sociales, nos permitirá entender mejor las actuales dificultades que tienen las mujeres a la hora de acceder en igualdad de condiciones al ámbito laboral y sobre todo, en el ascenso a los cargos de responsabilidad social. Partiendo de la visión expuesta sobre el carácter incompleto del proyecto de la modernidad, sostenemos que la emancipación, la igualdad y el progreso se han mostrado metas difíciles de alcanzar.

En este sentido, la autora Kate Millett (1995, 67) se preguntó en su obra *Sexual Politics* (1969), clave para el desarrollo de la teoría feminista: “¿Es posible considerar la relación que existe entre los sexos desde un punto de vista político?”. A partir de dicho cuestionamiento, empezamos a comprender las relaciones entre los sexos como relaciones de poder en las que un grupo ostenta el poder de decisión sobre otro, en este caso, el grupo formado por los varones se sitúa en una posición de privilegio sobre el grupo de mujeres. A este respecto, el poder no debe comprenderse como algo estático que se halla en una posición o grupo concreto, sino como relación, porque “el poder se está produciendo a cada instante y en todos los puntos del entramado social donde se establecen relaciones” (Foucault 1980, 113). Por tanto, cada relación que se establece en el marco social implica un poder que se está poniendo en juego, un posicionarse como sujeto u objeto.

La institucionalización del poder “supone la realización de un dominio social: en la medida en que las personas aceptan las normas de esas rutinas establecidas, y las incorporan como su mundo en la

socialización, se someten a los intereses sociales impuestos a través del poder” (Martín-Baró 1989, 94). Así, Millett supo poner de relieve cómo el sexo, una cuestión antes relegada al ámbito privado, era vitalmente una cuestión política, ya que se trataba y se trata de una cuestión de poder que debía ser concebida como tal e iluminada por la luz de lo público. Esta idea se configuró como un paso fundamental en el desarrollo del feminismo radical de los años setenta del siglo XX, ya que mostró cómo la política hace uso de estrategias de represión del sexo para definir las esferas sociales, y asignar roles sociales, laborales, económicos, etc. a los diferentes grupos, en función de su sexo y su cuerpo (Reverter-Bañón 2009). La política sexual supone la dominación del sexo masculino sobre otro, lo que se configura como la clave para comprender que el papel de las mujeres en la sociedad moderna está delimitado y configurado para la invisibilidad:

Así, por ejemplo, la política sexual es objeto de aprobación en virtud de la «socialización» de ambos según las normas fundamentales del patriarcado en lo que atañe al temperamento, al papel y a la posición social. El prejuicio de la superioridad masculina, que recibe el beneplácito general, garantiza al varón una posición superior en la sociedad. El temperamento se desarrolla de acuerdo con ciertos estereotipos característicos de cada categoría sexual (la «masculina» y la «femenina»), basados en las necesidades y en los valores del grupo dominante y dictados por sus miembros en función de lo que más precian en sí mismos y de lo que más les conviene exigir de sus subordinados: la agresividad, la inteligencia, la fuerza y la eficacia, en el macho; la pasividad, la ignorancia, la docilidad, la «virtud» y la inutilidad, en la hembra (Millett 1995, 72).

Como se desprende de esta cita de Millett, la lucha por la igualdad entre mujeres y hombres pasa inevitablemente por la definición de estrategias de liberación también en el ámbito de la política. Fue esta tesis la que llevó a lo que se convirtió en un eslogan de la época: «lo personal es político», y que a su vez “proveyó de una ideología para el asalto al patriarcado; un asalto entendido no sólo como una lucha por conseguir el voto u otros derechos del mundo moderno liberal, sino como una compleja estrategia para desestabilizar y subvertir los pilares de la interpretación y la significación de la realidad y la experiencia humana”(Reverter-Bañón 2010, 19). Pero retrocedamos unos instantes y preguntémosnos por las raíces modernas de dichas relaciones de poder sexual. Reflexionemos sobre cómo influye la base androcéntrica de un discurso filosófico como el moderno que pretende ser universal, en la vida actual de mujeres y hombres<sup>3</sup>.

Una vez reconocida la premisa de que las relaciones entre los diferentes grupos sexuales se basan en relaciones de poder de un grupo sobre otro, que construyen a su vez el espacio político, nos centraremos en la formación de los espacios sociales modernos: público y privado, entendidos como espacios dicotómicos y complementarios al mismo tiempo. Esto nos remite directamente al proceso de constitución política de una nueva sociedad civil y una nueva forma de derecho político, que se produce con el surgimiento del Estado Moderno, a lo largo del siglo XVII, y el paso al Estado burgués. A partir de la teoría del contrato social, entendemos que este nuevo Estado está formado por un contrato aceptado por todos aquellos que deseen formar parte de la sociedad, aceptando sus obligaciones morales como miembros de una comunidad política (Rawls 2009).

En su obra *Segundo Tratado* (2014), Locke fundamentó de forma teórica la separación entre lo público y lo privado, sentando las premisas para la división dicotómica que venimos tratando. Según su definición, el espacio privado sería donde quedaría situada la familia nuclear moderna, y

---

<sup>3</sup> Como señala Celia Amorós, la construcción de las mujeres como lo genérico, conforma una de las bases de la filosofía moderna, que condiciona la presencia de las mujeres en lo social, convirtiéndolas en “las invisibles”. Dicha construcción es una muestra ineludible de que las pretensiones de universalidad de la filosofía moderna, perjudican a las mujeres en su posición social, tal y como señala la autora: “el hecho de que la mitad numérica de esta especie se encuentra en una situación de enajenación y marginación en relación a lo que llama Agnes Heller la genericidad, necesariamente ha de tener consecuencias gnoseológicas distorsionantes en un discurso como el filosófico, que se define precisamente por sus pretensiones de totalización y de universalidad” (Amorós 1985, 23).

debido a que las mujeres no son en este momento propietarias de su cuerpo y destino, quedarán relegadas poco a poco en este ámbito, bajo la tutela del marido, padre o hermano. Como Carole Pateman resalta refiriéndose al contractualismo de Locke, mediante la definición del contrato social se construye una “ausencia de libertad natural para las mujeres, ya que existe un derecho natural de los hombres sobre las mujeres” (Beltrán 1994, 395), porque éstas aún no han sido consideradas como seres racionales completos y no pueden consecuentemente participar del contrato social y político teniendo como base la igualdad con respecto a sus conciudadanos varones.

En esta línea, resulta importante mencionar la diferenciación que realiza Pateman en su obra *El contrato sexual* (1995, 37), entre tres formas del argumento patriarcal. En primer lugar, diferencia el pensamiento patriarcal tradicional, que “asimila todas las relaciones de poder a la regla del padre”. Esto quiere decir que se establece una identificación del padre de familia con el Estado, por lo que el poder familiar se concibe como poder político. El derecho del padre es entendido como la forma social originaria, y por tanto, la familia está sujeta a la voluntad y potestad del patriarca.

En segundo lugar, encontramos el patriarcalismo clásico, donde Sir Robert Filmer se encarga de romper con el argumento patriarcal tradicional, al sostener que “el poder patriarcal y el poder político no eran solamente análogos, sino *idénticos*” (Pateman 1995, 38). Es decir, al nacer, los/as hijos/as se encuentran bajo la sujeción del padre y consecuentemente, bajo sujeción política, porque el derecho político es natural, no fruto de un contrato.

En tercer lugar, Pateman (1995, 39) habla del patriarcado moderno, el cual “es fraternal, contractual y estructura la sociedad civil capitalista”. Se basa en el establecimiento de un contrato entre los ciudadanos que mediante dicho acuerdo, se prestan voluntariamente a la tutela estatal. En teoría, el derecho del padre ya no tiene la misma fuerza que en los anteriores patriarcados. Sin embargo, las relaciones sociales están condicionadas por un pacto que es masculino y fraternal (Postigo 2005), esto quiere decir que el patriarcado queda oculto en las teorías del contrato social, aunque presente: “el contrato original tiene lugar después de la derrota política del padre y crea el patriarcado fraternal moderno” (Pateman 1995, 12).

De aquí se desprende una de las tesis centrales de Pateman, es que la sociedad civil es una sociedad patriarcal que mantiene rasgos del patriarcalismo clásico. Es decir, ya que el patriarcalismo tradicional se basaba en la autoridad del padre, con el moderno, dicha figura pierde poder frente a los valores morales de igualdad, que son más fáciles de conseguir a través de contratos entre aquellos hermanos que antes se encontraban bajo el poder autoritario del padre.

Del hecho de que en ese momento las mujeres aún no han recibido el estatus de “individuo”, se desliga la realidad de que no disponen de la libertad necesaria para definir un contrato cualquiera, y esto, en una sociedad contractualista, les otorga una posición de total desventaja. El contrato social será el garante de la libertad de los individuos que establecen una relación mutua para preservar sus intereses, propiedades y libertades dentro del marco social. Sin embargo, dicho contrato entre iguales, solamente entiende por iguales a aquellos con género masculino, las mujeres son ese “otro” que no goza de las mismas condiciones de igualdad para la firma contractual.

Así pues, Pateman (1995, 10) señala que “la historia del contrato sexual es también una historia de la génesis del derecho y explica por qué es legítimo el ejercicio del derecho – pero esta historia es una historia sobre el derecho político como derecho patriarcal o derecho sexual, el poder que los varones ejercen sobre las mujeres”. Se parte pues de una base contractual desigual, una desigualdad que no es tenida en cuenta por los autores modernos, que dejan de lado, siguiendo la propia

terminología de Millett, el sexo entendido como una cuestión política, sin atender las relaciones de poder que subyacen a la cuestión sexual y que condicionan la dinámica social.

Con la constitución del contrato social-sexual deviene también el proceso de desligamiento entre esfera pública y privada, lo que supone “la negación de las mujeres en el ámbito público de toda índole, no sólo de espacios, también de saberes” (Mateos Sillero 2013, 302). Aunque las bases ideales del liberalismo y las teorías del contrato social son igualitarias, su implantación supondrá que solamente unos pocos sean considerados aptos para desenvolverse en el espacio público, porque la idea de universalidad sobre la que se sostiene la teoría política moderna no se traduce a la realidad, ya que las mujeres y otros grupos sociales no son tratados de forma igual.

En resumen, es “en las sociedades ilustradas donde se inaugura un nuevo espacio de iguales y el sujeto pasa a convertirse en un espacio de universalidad. Pero, en este espacio de universalidad, tampoco entran las mujeres” (Caballero Guiral 2012, 71). Esto se debe en gran medida a aquellos significados sobre los cuales se construye el sujeto moderno universal, entendido como el modelo a partir del cual va a mirarse el total de la ciudadanía. Por eso debemos ser conscientes de que la construcción del Estado moderno, con su consecuente separación entre espacio público y privado, se basa en una “igualdad formal y una racionalidad universal profundamente marcados por el sesgo masculino acerca de qué significa ser humano y la naturaleza de la sociedad” (Young 1990, 91). El sujeto moderno universal de derechos será delimitado por un molde masculino y occidental, en el que no encajarán el resto de seres humanos, incluidas las mujeres. Esta base cultural de nuestras sociedades resulta vital para la posterior comprensión de las dificultades de las mujeres a la hora de acceder a cargos de relevancia.

Al fin y al cabo, el principio de universalidad que se deviene de los escritos más importantes de la modernidad fueron “el producto de un grupo específico de individuos, a saber hombres pudientes blancos, europeos y norteamericanos, ¿cuán universal y representativo es su mensaje, en qué medida es globalizante su mirada y libre de prejuicios su visión?” (Benhabib 2006, 271). Esta pregunta es legítima en tanto que a partir del perfil generalizado de estos autores, se puede intuir que el modelo de individuo universal derivado no era igualitario, ya que dejó fuera a la mitad del género humano: las mujeres. Al construir su proyecto universal, dichos teóricos aglutinaron las experiencias de los hombres blancos europeos, pretendiendo que dicho paradigma se tornase generalizable, falacia que es puesta de relieve a través de la teoría feminista que pone en valor la importancia de considerar las particularidades a la hora de hablar de una ciudadanía completa.

Al atacar la racionalidad moderna, el feminismo establece que “o se tiene que renunciar a la razón como proyecto filosófico o bien que la razón ha de ser reconceptualizada” (Reverter-Bañón 2003, 37). El trabajo que se desarrollará en esta tesis doctoral pretende ser una pequeña contribución a dicha reconceptualización de la razón. Si lo que se desea es destruir las raíces de la desigualdad, hay que empezar a construir nuevos significados y nuevas racionalidades, acabando con modelos de individuos que aunque pretendidamente universales, resultan de lo más excluyentes. Y es que a partir del modelo universal de racionalidad, se excluye de lo público todo aquello que se salga de la norma universal, tanto personas como temas de debate.

Esta operación tiene como consecuencia que el otro generalizado se convierta en el paradigma de la moralidad, rasgo que se ve reflejado desde los teóricos del contrato social hasta las teorías de John Rawls. Así, el otro generalizado no responde a un sujeto o situación concreta, sino más bien al contrario, a un sujeto neutral. Así, el *moral point of view* de Rawls, es un ejemplo idóneo para reflejar la construcción del sujeto moderno como un sujeto despersonalizado, que enuncia y nombra el mundo desde una posición imparcial. Esta racionalidad universal imperante acaba por menospreciar

las perspectivas individuales, provocando que “todo aquello que pueda amenazar la fundamentación de la comunidad política con particularidades o diferencias se deje fuera de la esfera política” (Guirao 2010, 230).

Atendiendo al hecho de que el yo abstracto rawlsiano no permite incluir el punto de vista del otro concreto y sus particularidades, Seyla Benhabib (2006) parte de los paradigmas habermasianos para razonar desde la posición de los demás teniendo en cuenta necesidades concretas, talentos y capacidades específicas. Esto nos permitirá concebir la esfera pública y la privada como parte de un todo, comprendiendo mejor la situación de los individuos que desarrollan sus actividades en cada uno de estos contextos sociales.

Las autoras Seyla Benhabib y Drucilla Cornell (1990, 19) sugieren que “la ética comunicativa adecuadamente formulada puede mediar entre el punto de vista del(los) otro(s) generalizado(s) y el(los) otro(s) concreto(s), al sintetizar la justicia con la solicitud, la autonomía con la capacidad de entrar en contacto”. Con esta afirmación las autoras ponen de relieve el potencial de la ética discursiva de Habermas para cambiar la exclusión social de las mujeres. Porque a partir de la metodología del discurso habermasiano, las mujeres al igual que otros grupos excluidos de la deliberación pública y política, tienen las herramientas para incorporar su voz en un diálogo intersubjetivo que esta vez, sí tenga realmente en cuenta a todos/as los/as afectados/as.

Y es que dejar de lado las diferencias de género, raza y de otra índole, supone una discriminación que permite que la idea del prototipo ideal de individuo libre como hombre con unos recursos y una posición social determinada, acabe subordinando a cualquier otro grupo (Fraser 1990). Al incorporar el punto de vista del otro concreto en nuestras deliberaciones morales, vamos a poder considerar a cada uno de los seres racionales como individuos con una historia, una identidad y una constitución afectivo-emocional (Beltrán 1994, 399). Esto, entendido desde la posición feminista, es un paso ineludible de la consecución de una sociedad basada en la igualdad de género y abierta a la diversidad. Porque mientras se obvian las diferencias existentes, sólo se podrá concebir un tipo de ser humano como universal, y éste ha sido construido como masculino.

En este sentido, resulta interesante traer a colación el debate, ya clásico, entre Lawrence Kohlberg y Carol Gilligan. A partir del análisis y estudio de los razonamientos de las personas ante ciertos dilemas, Kohlberg (1981) afirma que el desarrollo moral de los seres humanos es paralelo al cognitivo. Dicho desarrollo respondería a diferentes estadios morales que estarían ligados a su vez con las etapas del crecimiento cognitivo de las personas: el nivel preconvencional, el convencional y el postconvencional. Éste sería el último estadio del progreso moral, e implica que el punto de vista es individual pero el sujeto es consciente de que está inscrito dentro de una dinámica social, hecho que implica tener en cuenta otros puntos de vista. Esto será lo que permitirá al individuo desarrollar juicios morales plenamente válidos para llegar a acuerdos y normas universalmente aceptables por todos los afectados en cualquier problemática concreta.

Frente a estas ideas, Gilligan (1982) pone de relieve que el proceso de desarrollo moral también depende en gran medida de las experiencias vividas por parte de los sujetos, una realidad que estará condicionada por las desigualdades de género. Así, las vivencias influyen en el establecimiento de sus juicios morales. En consecuencia, al igual que Benhabib, pero desde la psicología social, Gilligan muestra la importancia de incorporar las particularidades de los sujetos a las teorías del desarrollo moral si se pretende establecer juicios morales justos. Esto se encuentra en estrecha relación con lo dicho antes: ya habíamos visto que el modelo de individuo universal era excluyente, ahora vemos cómo la teoría política moderna universalista no incorpora una posición postconvencional contextualista que permita tener en cuenta las características de cada contexto en la definición de lo

moral. Esto implica que se “desatiende la moralidad cotidiana, interaccional y supone que el punto de vista público de la justicia es el centro de la teoría moral” (Benhabib 2006, 187).

Pero la construcción de la teoría política y filosófica sobre la que se sustenta esta nueva sociedad moderna, no tendrá suficiente con fundamentar las desigualdades a través de la filosofía, sino que echará mano de la propia anatomía y de los cuerpos para naturalizar un sistema que legitima las desigualdades. Como bien señala Paul B. Preciado (2008, 61), refiriéndose a los estudios de Thomas Laqueur (2003): “Laqueur llega a afirmar que en el despertar de la modernidad y del capitalismo es preciso inventar una estética de la diferencia sexual porque la jerarquía política entre hombres y mujeres comienza a ser cuestionada. De este modo, la nueva verdad anatómica viene a operar aquí como legitimación de la organización política de lo social”. Es decir, en un entorno iluminado por las luces de la Ilustración, donde se ponen en valor la igualdad y la justicia, la desigualdad de género empieza a hacerse demasiado evidente, lo que implica la urgencia de fundamentar un argumento para su perpetuación, y en gran medida, se encuentra en las diferencias biológicas: comienza la naturalización moderna de los sexos.

En este aspecto y siguiendo las ideas que expone Simone de Beauvoir en su obra *El Segundo Sexo* (1949), vemos que en el marco de las sociedades capitalistas modernas se produce la puesta en valor de otros fines por encima del de la propia vida. Es decir, la capacidad de reproducción asociada a los cuerpos femeninos y por tanto es menospreciada porque está por debajo de otros valores-fines más importantes como el de producir bienes materiales. Por tanto, la situación femenina vendría condicionada por el valor que la sociedad da a las diferentes capacidades asignadas tanto a hombres como a mujeres. Lo que implica que a lo largo de la historia sólo los varones consigan plena autonomía en la gestión de sus cuerpos; las mujeres carecen de libertad natural, por eso no entran dentro de la expresión “todos los hombres nacen libres” para relacionarse entre ellos. Esta dinámica de dominador y dominado permite al sistema capitalista seguir funcionando y generando grandes desigualdades de género, económicas, entre etnias, etc.

En esta línea, “el contrato social es una explicación de la creación de la esfera pública de la libertad civil. Ahora bien, la esfera privada se deja fuera, pues no es políticamente relevante” (Reverter-Bañón 2008, 9). Como vemos, los contratos reproducen la dicotomía entre espacios sociales; donde también se refleja el orden de la diferencia sexual como diferencia política, la distancia entre libertad y sujeción. Por eso resulta de gran importancia estudiar estas desigualdades de género sobre las que se legitima el discurso de la política moderna, porque esto va a condicionar la presencia de las mujeres en el ámbito empresarial, en lo que nos centraremos más adelante. La siguiente cita de la filósofa M<sup>a</sup> José Guerra, resume de forma magistral las disyuntivas entre igualdad y desigualdad que subyacen al discurso político moderno, que en su pretensión de universalidad, desvela los sesgos patriarcales de su dinámica:

El asunto que queremos traer a colación aquí es el de las difíciles relaciones de la modernidad ético-política con las mujeres en lo que concierne al espacio público. Un espacio público moderno no sólo configurado a la medida de la experiencia femenina del mundo, sino empeñado en que su sesgo androcéntrico no sea cuestionado al camuflarse tras un universalismo que declara que hay sitio para todos, pero que, inmediatamente, amparado en su coartada retórica, establece sin rubor las exclusiones pertinentes para seguir consiguiendo que lo público sea el coto privado de los varones (Guerra 1999, 46).

Nuestra principal tarea en el siguiente apartado será demostrar que la construcción objetivista de la economía junto a la pretendida universalidad del discurso moderno, confluyen para definir la posición de inferioridad que ocupan las mujeres en nuestra sociedad y en el ámbito económico. Partir del reconocimiento de dicha inferioridad social en la estructura de poder nos permitirá

identificar la necesidad de la emergencia de la igualdad de género en la empresa, tarea que llevaremos a cabo en los siguientes apartados.

## 1.2 Desigualdad: confluencia entre racionalidad económica y exclusión de género

Hasta ahora hemos visto cómo afecta el predominio de la razón instrumental a la definición del mundo económico actual, como un ámbito sin valores, así como el hecho de que en la conformación de la filosofía moderna se ha primado el modelo de ciudadano con tintes androcéntricos que se convierte en el centro del ámbito social, erigiéndose como medida de todas las cosas, y definiendo una posición de inferioridad de las mujeres en su seno. El debate sobre la modernidad es amplio y no se encuentra ni mucho menos en ciernes de finalizar, sin embargo, no se puede renunciar a la conexión entre las raíces morales de nuestros días con las ideas ilustradas. Algo que queda claro es que debido a los rasgos actuales de las sociedades occidentales modernas, muchos se atreven a observar que el proyecto ilustrado ha quedado en entredicho, o como indica la filósofa M<sup>a</sup> José Guerra (2011, 68) que se puede hablar “más que de fin de la modernidad, de descrédito”. Sin embargo, el descrédito no implica una renuncia a todos los principios de la modernidad, y es que para Guerra la modernidad sigue vigente como actitud, es decir, como actitud crítica frente a la vida, rasgo que comparte con la teoría y práctica feminista.

Observamos pues, que de la herencia moderna nace el feminismo como hermenéutica de la sospecha (Reverter-Bañón 2008), de aquí que aunque el feminismo encontró amplias oposiciones en este movimiento, también encontró en sus reivindicaciones el espacio donde luchar por la igualdad de todos los seres humanos. La filósofa Amelia Valcárcel (1991) hace referencia a esta contradicción en sendas ocasiones, aludiendo a la idea de que el feminismo es el “hijo no querido de la Ilustración”, y es que en realidad, como señala la autora Sonia Reverter-Bañón (2004, 118), “los autores ilustrados más representativos, desde Kant a Rousseau, serán incapaces de estar a la altura de las exigencias del concepto de igualdad que vitoreaban”.

Consecuentemente, la propuesta feminista tiene un gran poder para desvelar la artificiosidad y falsedad de la igualdad universal que se predica en el discurso ilustrado, así como una de las dicotomías centrales sobre las que se sustenta: Razón *versus* Naturaleza. Decidimos destacar aquí esta dicotomía entre las demás, porque consideramos que es la base ideológica central de la desigualdad de género que pervive hoy en día y se reproduce en el ámbito económico y empresarial, ya que permite la naturalización de los sexos, al asociar la figura masculina con la esfera pública y la femenina con la privada. Pues bien, ese feminismo considerado un “bastardo de la Ilustración”, es lo que nos va a permitir cuestionar todo aquello que se nos presenta como estable y natural. Desde la perspectiva crítica de la que se nutre la corriente feminista, podremos desvelar la pretendida universalidad del modelo de ciudadano exportado por el proyecto ilustrado a otros continentes.

El androcentrismo es uno de los rasgos que conforman las sociedades occidentales y también forma parte de los procesos culturales y políticos sobre los cuales se construyó la modernidad. En las dinámicas androcéntricas todo lo considerado masculino se sitúa en valor por encima de lo considerado femenino, que es menospreciado, y esto se encuentra estrechamente relacionado con la política sexual señalada por Millett y tratada anteriormente. La dicotomía Razón-Naturaleza resulta vital en este aspecto, ya que lo masculino asociado a los hombres se incorpora a la primera noción; mientras que lo femenino asociado a las mujeres se incorpora a la segunda noción, la de Naturaleza. Si se tiene en cuenta que, en la definición de la modernidad como la voluntad del hombre de dominar la naturaleza, o del triunfo de la razón subjetiva e instrumental que habíamos visto junto a

Habermas, todo aquello que se asocie con lo natural quedará bajo el dominio de la razón, que adquiere así tintes cientificistas y masculinos.

En la obra *Dialéctica de la Ilustración* de Horkheimer y Adorno, habíamos visto cómo dichos autores reflexionan en torno a los derroteros por los que ha derivado la Ilustración y su proyecto de búsqueda de libertad. En este sentido, vemos que “la Ilustración se centra en una paradoja” referida a ésta como mito (Horkheimer y Adorno 1998, 56). Lo que no habíamos comentado anteriormente es que dentro de dicha contradicción, el conocimiento se convierte en poder y la naturaleza queda reducida a materia de dominio. Es decir, al intentar disolver los mitos religiosos que supuestamente han ocultado las luces de la razón para dar rienda suelta a las fuerzas irrefrenables de la naturaleza, la razón “introniza el saber de la ciencia, que no aspira ya a la felicidad del conocimiento, a la verdad, sino a la explotación y al dominio sobre la naturaleza desencantada” (Sánchez 1998, 12). Derivado de esta búsqueda de la razón en todos los ámbitos sociales y su consecuente reificación, “el dominio se convierte en principio de todas las relaciones” (Horkheimer 1973, 64) encendiendo el motor de la autodestrucción del proyecto ilustrado, como se puede observar en la siguiente cita:

La propia mitología ha puesto en marcha el proceso sin fin de la Ilustración, en el cual toda determinada concepción teórica cae con inevitable necesidad bajo la crítica demoledora de ser sólo una creencia, hasta que también los conceptos de espíritu, de verdad, e incluso el de Ilustración, quedan reducidos a magia animista. (...) Como los mitos ponen ya por obra la Ilustración, así queda ésta atrapada en cada uno de sus pasos más hondamente en la mitología (Horkheimer y Adorno 1998, 66–67).

Como se deriva de la anterior afirmación, a través de la búsqueda de dominio sobre la naturaleza por una preeminencia de la razón en las relaciones sociales, la Ilustración cae en la trampa de su propia lógica, pasando de la desmitologización de la religión a crear los mitos de la ciencia y de la Ilustración. A raíz de esta situación y las contradicciones que genera en el tejido social, “la naturaleza se rebela y se venga por haber sido olvidada por el espíritu en el proceso de Ilustración, que, por lo mismo, ha sido al mismo tiempo un proceso de alienación, de cosificación” (Sánchez 1998, 14). La naturaleza ha sido el objeto de dominio de la razón, ha quedado sujeta a su lógica reificadora, y con ella, el cuerpo de las mujeres que le había sido asociado.

En este orden, resulta importante destacar que esa naturaleza a dominar era asociada al cuerpo y el ser femenino (Beauvoir 1949), por tanto, se trata de un reflejo de las relaciones de género que existían en la vida social. La ciencia es poder, y esa fuerza ha permitido subyugar a la naturaleza al tiempo que acababa segregando a las mujeres de la esfera pública, e inevitablemente de la ciencia, la tecnología, la economía, etc. Si nos preguntamos acerca de la concepción de las mujeres como naturaleza dominada dentro de la ciencia moderna, veremos que no se trata tanto de encontrar esas ideas de forma explícita en los textos de autores como Bacon, padre de la ciencia moderna, sino de comprender que su concepción de la ciencia responde a un contexto concreto caracterizado por el auge del capitalismo y el ascenso progresivo de la clase burguesa a los puestos políticos.

Es decir, el tiempo ilustrado es aquel en que se fomenta “el deseo del intelecto de vencer a la superstición que da origen a la Ilustración determina paso por paso la evolución y el desarrollo de la ciencia moderna” (Zalaquett 2012, 34), y en dicho proceso impera el criterio de la objetividad, el cálculo y la utilidad, relacionados con la concepción instrumentalista de razón vista anteriormente, y puesta en oposición directa a la naturaleza que se pretende dominar, referida a la magia y los mitos.

En este contexto debemos reconocer que los valores sociales asociados a las mujeres también se impregnaron en los modelos científicos. En esta línea, el modelo de mujer propio del romanticismo desarrollado por la burguesía, tenía asociados ciertos valores sobre los que se encuentran: lo enigmático, lo exótico, lo natural. Como vemos, todas las cosas que la ciencia pretendía dominar.

Aunque fuera por una simple asociación de ideas, las mujeres son identificadas con la naturaleza, con aquello que la ciencia y el nuevo método nos permiten subyugar. En resumen, “el discurso patriarcal de Bacon consagró el quehacer científico como una voluntad de poder y de dominio capaz de someter a la naturaleza a sus designios” (Zalaquett 2012, 34). En su *Novum organum scientiarum* (1602), donde promulgaba la “nueva ciencia”, Bacon afirma que “la ciencia anterior representaba sólo un descendiente femenino, pasivo, débil, expectante, pero ahora ha nacido un nuevo hijo masculino, activo viril, generativo” (Solsona 1997, 73).

De estas construcciones objetivistas de la ciencia se nutre la economía, que hereda estas ideas, dicotomías y desigualdades de la propia práctica científica. La pretensión de dominar/expoliar la naturaleza en un sentido explícito, pero también de rechazar que aquello que se asocia a lo natural pueda incorporarse al ámbito público, espacio del ejercicio de la razón en todas sus implicaciones. De ahí las numerosas dificultades de las mujeres para obtener igualdad en dicho espacio aún en la actualidad. Por esta misma razón, nos hemos propuesto en los siguientes dos subapartados reivindicar que en los puntos en que confluye la racionalidad económica científicista con la noción de feminidad como naturaleza minusvalorada, se generan espacios de exclusión social para las mujeres, que impiden por supuesto que éstas puedan desarrollar liderazgos en ámbitos públicos.

Por tanto, nuestra tarea pasa por establecer una crítica al androcentrismo reinante en la sociedad, como señala Alicia Puleo (2013, 8), “la crítica al androcentrismo es una crítica a nuestra cultura en tanto producto de una historia de dominación masculina”. Al mismo tiempo, la lucha feminista debe atender al riesgo de mitificar a mujeres y hombres, y estar siempre alerta para evitar que se reproduzca la lógica del amo y el esclavo, es decir, no victimizar a las mujeres, sino reivindicar su papel como sujetos activos. No se trata de rechazar la razón moderna, sino señalar los derroteros por los que se ha desarrollado, depurar la tradición filosófica de su sesgo androcéntrico y encaminarlo hacia la lucha por la libertad de las mujeres.

Celia Amorós es una de las filósofas españolas que llevan a cabo esta tarea. Su obra *Hacia una crítica de la razón patriarcal* (1985), es un ejemplo de este esfuerzo feminista, ya que muestra que la teoría crítica de género no se reduce a mostrar la desigualdad y a exigir que las mujeres accedan a puestos de decisión en las mismas condiciones que los hombres, o a que las identidades sexuales disidentes sean reconocidas (Puleo 1999), sino que implica un compromiso multidimensional de transformación de las mentalidades y las concepciones establecidas sobre mujeres y hombres. Nuestro trabajo pretende contribuir aunque sea en una pequeña medida a esta tarea feminista.

En resumen, se ha de tener presente que “el concepto de ser humano (hombre) que hemos heredado está históricamente relacionado con sistemas de dominación de seres humanos (esclavos), mujeres y la Naturaleza” (Puleo 2005), y que la hermenéutica de la sospecha de género nos lleva a cuestionar la legitimidad de estas construcciones sociales. Sin embargo, actualmente son muchas las voces que llaman a esta tarea de deconstrucción, como nos recuerda Amorós (2005). Desde nuestra posición como feministas habremos de desconfiar de todas las iniciativas que resten importancia a la demanda de igualdad o reintroduzcan un discurso mistificador en el seno de dicha lucha política. Este tipo de iniciativas son bastante predominantes en el ámbito en que confluyen economía sin valores y desigualdad de género, tal y como veremos en el tratamiento de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres en el segundo bloque de esta tesis.

Así, en los puntos de confluencia de ambas construcciones, encontramos los espacios en que las mujeres van a ser tratadas de forma desigual, por debajo de los hombres. El espacio que es en definitiva, en el que se inscribe el principal interés de nuestra investigación. Por esta razón, no

debemos olvidar que al fin y al cabo, “el feminismo es la radicalización de las ideas ilustradas de igualdad y autonomía” (Puleo 1999, 198), y que por eso mismo en el desarrollo de nuestra tarea, tenemos que reclamar que continúen y “se intensifiquen las políticas de acción positiva dirigidas a superar la situación de desventaja del «segundo sexo», un proceso que, según cálculos de expertos, al ritmo actual tardará unos cuatrocientos años” (Puleo 2013, 8-9).

### 1.2.1 La teoría económica feminista

En el presente subapartado nos centraremos en mostrar cómo la economía tradicional centrada sobre todo en la escuela neoclásica, no es una economía neutral en cuanto a valores morales se refiere. Sino que se encuentra vertebrada por sesgos androcéntricos y por la puesta en valor del mercado por encima de la vida. En función de nuestra intención, abordaremos la propuesta teórica de la Economía Feminista, ya que consideramos, dicha corriente nos otorga las herramientas conceptuales para desvelar el carácter androcéntrico del mundo económico actual.

Será nuestro principal objetivo pues, entender que la desigualdad de género no es solamente “de género”, si no que la diferencia sexual construida como desigualdad se sustenta sobre la filosofía política y la economía neoclásica, que interconectadas, construyen y perpetúan los roles de género desiguales. Evidentemente, la desigualdad de género no solamente se encuentra atravesada por estos dos ámbitos, sino por otros muchos componentes derivados de la clase social a la que se pertenece, el lugar de origen, la etnia, la edad, etc. (Valenzuela y Rangel 2004). Aunque, valga decir que, aquí nos centraremos en los dos aspectos vistos con anterioridad de forma más global, desde la concepción económica feminista, que nos desvela una forma diferente de pensar la economía.

La propuesta teórica y práctica de la economía feminista se desarrolla de forma paralela al pensamiento económico. A partir de los años setenta del siglo XX se inicia un análisis crítico de las tradiciones económicas existentes hasta el momento (economía política clásica, marxismo, escuela marginalista, etc.), que agruparemos bajo el término de “teorías económicas convencionales”, siguiendo la aportación terminológica de la economista Amaia Pérez Orozco<sup>4</sup>. Considerando la gran relevancia política, económica y social que ha tomado esta propuesta en los últimos años, y su objetivo de desvelar la naturaleza androcéntrica del modelo económico preponderante (Carrasco 2001), la economía feminista aborda la teoría económica desde la perspectiva crítica de género. Como señala Pérez Orozco, esta corriente nace de la intención de desvelar, se nutre de la sospecha crítica que efectúa el feminismo hacia el sistema de patriarcado, en este caso, centrándose en el aspecto económico, aunque sin dejar de lado una visión holística del mismo. Y es que, tal y cómo nos recuerda Amorós (2000, 77), “la crítica feminista tiene que constituirse como hermenéutica de la sospecha también frente a los herederos de la hermenéutica de la sospecha”.

La economía feminista se caracteriza por una gran heterogeneidad de enfoques y experiencias subyacentes a la misma propuesta<sup>5</sup>, ya que “los intentos de la economía feminista de expandir el

---

<sup>4</sup> Bajo el término “teorías económicas convencionales”, Pérez Orozco (2004, 90-92) agrupa las teorías económicas que comparten sesgos androcéntricos, este rasgo compartido nos permite presentar aunadas corrientes de pensamiento económico tan dispares como la economía política clásica, el marxismo o la economía neoclásica.

<sup>5</sup> Carrasco señala algunas de las cuestiones principales tratadas dentro de la heterogeneidad de la economía feminista, y que resultan de interés mencionar aquí por la naturaleza final de nuestro trabajo (liderazgo de las mujeres en la empresa): la crítica al pensamiento económico clásico por no considerar en sus estudios el trabajo de las mujeres, la discusión sobre el concepto de trabajo, las características y funciones del trabajo doméstico, distintos aspectos de la participación y discriminación laboral de las mujeres, las políticas económicas y sus efectos diferenciados por sexo, los efectos de la liberalización comercial y los flujos monetarios sobre el trabajo y condiciones de vida de las mujeres, el sesgo masculino presente en los ingresos y gastos de los presupuestos públicos, la crítica y nuevas propuestas a las estadísticas y a la contabilidad nacional por no incluir los trabajos no remunerados, los estudios sobre usos del tiempo que permiten

contenido de la economía suponen procesos de deconstrucción que cuestionan la centralidad de los mercados (masculinos) y pretenden recuperar *los otros* femeninos invisibilizados” (Pérez Orozco 2004, 93). Con Amorós (2004, 68), entendemos que parte de la tarea de la economía feminista es pues, “someter estas oposiciones dicotómicas: naturaleza/cultura, razón/irracionalidad, masculino/femenino, falogocentrismo/escritura-diferencia, lo mismo/lo otro a una sistemática tarea de deconstrucción”. Su característica heterogeneidad subraya además, la necesidad de que la economía reconozca su carácter interdisciplinar y recupere su sentido amplio, dejando de funcionar como si de un ente autónomo se tratase.

A continuación, se tratarán cinco aspectos clave de la economía feminista: la consideración de la actividad mercantil como único objeto de análisis de las teorías económicas convencionales; la definición excluyente del trabajo como empleo; la invisibilidad de los trabajos que caen fuera de las anteriores fronteras, realizados mayoritariamente por las mujeres; la sostenibilidad de la vida y el trabajo de cuidados. En primer lugar, los paradigmas económicos se han centrado históricamente en el análisis de la actividad mercantil, aunque algunas de estas escuelas hayan podido tener una perspectiva más amplia del fenómeno que incluyese el análisis de las relaciones sociales u de otra índole. Así pues, los mercados se han dibujado como eje central del discurso económico, ejerciendo una identificación de la economía con las esferas de producción, distribución y consumo (Pérez Orozco 2014b, 60). Dicha operación lleva aparejada la construcción del trabajo como empleo, es decir, supone excluir del análisis los trabajos que son desarrollados más allá de las fronteras delimitadas por la actividad mercantil, trabajos que como veremos más adelante, resultan centrales tanto para el mantenimiento de la vida, como del propio sistema.

Esto supone la construcción de la teoría económica en base a principios dicotómicos como mercado/vida, empleo/no-trabajo, producción/reproducción, etc., conceptos dicotómicos que encuentran su sentido en la epistemología androcéntrica de la Ilustración (Amorós 1982) en que se basa la teoría económica neoclásica. Se trata pues de un saber que se presenta completo y objetivo, como señala Carrasco (2006a, 30): “la economía está claramente bajo el control hegemónico de un paradigma – el neoclásico- que se nos presenta sin fisuras”, un paradigma que promueve la separación entre economía y ética. Sin embargo, la economía feminista se encargará de reclamar la constante interconexión entre dichas dicotomías, así como de revelar que la teoría económica neoclásica ha sido la encargada de “racionalizar los roles tradicionales de los sexos –tanto en la familia como en el mercado laboral- y justificar y reforzar de esta manera la situación existente” (Carrasco 2006a, 45). Reclamar dicha interconexión supone denunciar la economía sin valores, así como su perpetuación de un sistema dual, que otorga a las mujeres una posición social de inferioridad en todos los sentidos, también en el económico.

Uno de los componentes claves de la teoría económica tradicional es que sitúa todo el interés en el mercado y el trabajo asalariado entendido como empleo, por esta razón, excluye del análisis un gran abanico de trabajos y ámbitos que forman parte de la economía. La autora Gillian Hewitson (1999) señala en este sentido que la economía neoclásica produce la pareja perfecta entre presencia masculina y ausencia femenina, es decir, la presencia de los hombres en lo público/productivo y la ausencia de las mujeres en este mismo espacio. Por esta razón, la economía feminista pretende ir más allá de “la centralidad de la producción mercantil como objetivo económico básico” (Carrasco et al. 2003, 40), porque centrarse en la producción mercantil supone excluir del análisis económico a las mujeres y el rol vital que desempeñan en el desarrollo de la sociedad y la vida. Esto nos muestra

---

constatar las diferencias de dedicación a los distintos trabajos entre mujeres y hombres y el mayor tiempo total de trabajo realizado por las mujeres y el desarrollo de nuevos enfoques que permitan el análisis global de la sociedad manteniendo como objeto central la sostenibilidad de la vida, el bienestar y la calidad de vida de las personas (Carrasco 2006a, 32).

una vez más la importancia de la escisión público - privado en el desarrollo de nuestra sociedad, ya que se ha traducido en una jerarquización de los espacios y de los roles de género, en la que el espacio público productivo, así como las actividades que los hombres realizan en éste, se perciben como relevantes, mientras que el espacio doméstico reproductivo, así como las tareas que en él llevan a cabo las mujeres, son percibidas como secundarias y meros apéndices de los primeros.

Por otro lado, resulta lógico que como resultado de dicha confluencia entre economía instrumental y escisión público-privado encontremos un mundo económico que además de relegar a la mujer a lo privado, promueve la división sexual del trabajo, menospreciando e invisibilizando el trabajo que las mujeres han llevado a cabo tradicionalmente en el ámbito privado, referente a los cuidados y el bienestar de la familia. Con la modernización y el proceso de industrialización, la producción mercantil se separa de la producción doméstica, dando lugar a la familia como centro del autoconsumo familiar, que juega pues un papel central en la reproducción del sistema capitalista y del mantenimiento de la vida de los/as trabajadores/as, tal y como señala Heidi Hartmann:

The decentralized home system, which I see as a fundamental result of patriarchy, also meets crucial requirements for the reproduction of the capitalist system. Families can provide crucial services less expensively than does the cash nexus of either the state or capital, especially when economic growth has come to a halt (Hartmann 1981, 393).

Esto supone colocar en el centro al mercado, y dejar de lado la radical importancia de las tareas reproductivas realizadas en el hogar mayoritariamente por mujeres, negando su aportación para el desarrollo del sistema capitalista. Es decir, el sistema económico capitalista se construye como una “oposición entre el hogar y el trabajo, entre la maternidad y el trabajo asalariado, entre feminidad y productividad” (Scott 1993, 406), y esto repercute socialmente en el papel de las mujeres tanto en el ámbito económico como en el laboral, ya que les es impuesto el trabajo de reproducción.

Se hace necesario profundizar en dicho término, ya que resulta clave para la tarea que aquí nos proponemos: “comprende las actividades destinadas a atender el cuidado del hogar y de la familia. Se le denomina «trabajo de la reproducción» para diferenciarlo del trabajo de la producción (de bienes y servicios), puesto que éste es el único reconocido, económica y socialmente como trabajo, en las sociedades industrializadas” (Carrasquer et al. 1998, 96). Se trata de un trabajo no asalariado, que se halla fuera de los flujos del trabajo mercantil o empleo, y que por esta razón, ha sido invisibilizado y menospreciado. Es una consecuencia directa de la separación entre esferas y la jerarquización de los espacios sociales en función del sexo, que recordamos aquí a partir de una cita de Zein-Elabdin (2003, 327): “In setting up the state moral theorists (Hobbes, Locke, Rousseau) decoupled two spheres: the sphere of justice, a public arena where independent statesmen transacted; and the sphere of emotions, a private domain for love, kinship, and procreation, with which women became identified”. Así pues, el trabajo de reproducción se identifica con las emociones, el amor, y la familia. Esto sirve para excluirlo de la agenda política y económica, ya que estos temas se consideran “privados”, no abiertos al debate en la opinión pública:

Desde los pensadores clásicos, las distintas escuelas de economía –aunque con diferencias importantes entre ellas– se han caracterizado siempre por excluir de sus cuadros analíticos los procesos de reproducción social, centrándose exclusivamente en el estudio de la producción de mercado. La conceptualización del término trabajo que se construye desde los inicios de la industrialización ya se restringe sólo a trabajo de mercado, quedando el resto de las actividades excluidas de la definición (Carrasco 2009, 171).

La naturalización de la división sexual del trabajo es otro de los aspectos criticados por las teóricas de la economía feminista, quienes identifican al contractualismo clásico y los teóricos de la teoría política moderna como promotores ideológicos de este proceso (Hartmann 1994), que asocia

diferentes tareas a los rasgos biológicos de cada grupo sexual. Sin embargo, la economía feminista nos permite revelar que ciertamente, “nunca existió nada parecido a una división sexual “natural” del trabajo, tales divisiones son, por el contrario, productos de prácticas que las naturalizan, prácticas de las que la segregación del mercado laboral en razón del sexo es simplemente un ejemplo” (Scott 1993, 424). Sin embargo, los cuerpos de las mujeres, la maternidad y la domesticidad acabaron por ser sinónimos de feminidad, hecho que implicó la invisibilidad del trabajo de las mujeres en el hogar. Con razón de este hecho, las mujeres son tratadas como madres y amas de casa, poniendo énfasis en sus capacidades reproductivas y siendo económicamente dependientes de los hombres que forman parte del núcleo familiar (Pujol 1995). Puesto en contraposición al trabajo productivo desarrollado en la esfera pública y principalmente por hombres, el primero resulta un ámbito clave para la reproducción de la vida, y en gran medida del propio sistema capitalista, a pesar de encontrarse en la invisibilidad.

La «doble presencia» (Balbo 1994) nos permite comprender la ambivalencia del papel de las mujeres en esta economía disociada y dicotómica<sup>6</sup>, un concepto que resultará clave para comprender más adelante las exigencias neoliberales que se lanzan a las mujeres a través de la literatura popular del *management*. Una vez la mujer se incorpora de forma generalizada al ámbito laboral, un hecho que rompe con su nula presencia en la esfera pública, cabría esperar que las condiciones del ámbito de lo doméstico cambiarían, sin embargo, la inclusión de las mujeres en el espacio público mantendrá la ontología diferencial (Nuño 2010). Además, no solamente se mantienen las dicotomías, sino que su nuevo papel en lo público es menospreciado y consecuentemente mal pagado, tal y como señala Drucilla K. Barker (2005, 2197), “like liberal feminist economists, they saw women’s subordinate status in paid labor markets as stemming from their primary role in unpaid house-hold labor”.

En su acepción inicial, doble presencia significa considerar que la presencia de las mujeres en el empleo (ámbito productivo) se da siempre junto a su presencia en el ámbito doméstico-familiar (ámbito reproductivo). Bajo este prisma, la doble presencia supone, por un lado, una doble carga de trabajo para las mujeres que repercute en sus posibilidades de encontrar y mantener un empleo, así como de desarrollar una carrera profesional seria, tal y como muestran algunos análisis sobre el mercado de trabajo y el empleo atentos a las desigualdades de género. Al mismo tiempo, esta doble presencia sería indicativa de un cambio en la identidad femenina, “construida hoy no sólo sobre la base de su protagonismo en el ámbito doméstico-familiar, sino sobre una peculiar síntesis entre público y privado, entre empleo y trabajo doméstico-familiar” (Carrasquer 2009, 30).

En esta línea, la doble participación de las mujeres –en el mercado laboral y en el trabajo del hogar– que originalmente se definió como doble trabajo y posteriormente como doble presencia, actualmente se ha denominado «doble presencia/ausencia», para simbolizar el estar y no estar en ninguno de los dos lugares y las limitaciones que dicha situación comporta (Izquierdo 1998). Esta incorporación se ha producido manteniéndose la división sexual del trabajo y una marcada desigualdad en el trabajo asalariado (Moreno et al. 2010), realidades que afectan sobremanera las posibilidades reales de las mujeres a la hora de incorporarse a trabajos remunerados, y no digamos, a sus posibilidades de mejora salarial o de ascensos. Todos estos conceptos nos permiten ser conscientes de la gran complejidad social de la presencia de las mujeres en el ámbito público.

Frente a la visión de la escuela neoclásica, la propuesta de la economía feminista desvela la nula valoración del trabajo desarrollado en el ámbito doméstico, pasando por alto el hecho de que es una

---

<sup>6</sup> La posición de desventaja de las mujeres en esta economía disociada provoca una precariedad mayor en sus condiciones de vida. Esta realidad es abordada en la obra colectiva *A la deriva por los circuitos de la precariedad femenina* (Precarias 2004).

actividad fundamental para la vida y que además, desde un punto de vista económico permite reproducir la mano de obra necesaria para crear la fuerza de trabajo (Carrasco 2014b, 29). Y es que la propuesta económica feminista va más allá de la contradicción entre capitalistas y trabajadores, plantea el problema con una visión que integra a las mujeres, y que pone de relieve que la tensión clave del sistema capitalista es “la lógica del capital frente a la lógica de la vida” (Carrasco 2014b, 37); es decir, la economía sin valores y la empresa amoral por encima de la economía holística y la empresa ética<sup>7</sup>. Al mismo tiempo, permite concebir a través de su propuesta política, cómo los sistemas políticos y Estados nacionales, han sentado las infraestructuras permitiendo que la «ceguera de género» (Carrasco 2014a) se torne un aspecto central del mismo.

Esta realidad nos permite afirmar junto a María Ángeles Durán (2012, 29) que “los datos ofrecidos por las estadísticas tradicionales infraestiman el trabajo real de hombres y mujeres al no incluir el trabajo no remunerado”. La denuncia que se realiza desde la economía feminista no es gratuita, y desvela rasgos tan ocultos como que las estadísticas, los presupuestos públicos, e incluso el diseño del IRPF en el Estado español, esconden un sesgo androcéntrico que excluye los trabajos de cuidados de la discusión pública<sup>8</sup> (Jubeto 2008; Castro y Medialdea 2010).

En este mismo sentido, la autora María Pazos investiga la influencia del IRPF en la perpetuación de la desigualdad de género en nuestro país. En un primer momento, dicha autora señala que el gravamen no afecta de igual modo a mujeres y hombres, siendo ellas las más perjudicadas en su aplicación. Explica, en referencia a las mujeres casadas que trabajan fuera del hogar, que “un exceso de gravamen sobre el trabajo de estas mujeres tiene un impacto de género negativo al incentivar su permanencia en el hogar y, por consiguiente, la división del trabajo entre los géneros y la dependencia económica de las mujeres” (Pazos 2005, 1). Éste es un ejemplo de cómo el diseño de los impuestos condiciona la vida de mujeres y hombres más allá de lo que en un principio podamos imaginar. Otro ejemplo de dicha situación lo encontramos en la desigualdad de género que subyace a la declaración conjunta dentro de los matrimonios:

Un primer impacto negativo derivado de la existencia de declaración conjunta en España es que las mujeres casadas soportan unos tipos impositivos efectivos extremadamente elevados. Dada la alta elasticidad de la oferta laboral femenina, estos tipos impositivos se traducen en desincentivos a su posible incorporación al mercado laboral. El obstáculo se hace efectivo cuando la mujer se plantea trabajar fuera de casa; y es mayor cuanto más alto es el salario del marido y cuanto más reducido vaya a ser su salario. Es el caso de la incorporación a tiempo parcial, que puede ser una opción muy frecuente en mujeres que deciden reincorporarse tras años de abandono del mercado laboral (Medialdea y Pazos 2011, 10).

---

<sup>7</sup> La crítica que se realiza desde la economía feminista al predominio de la lógica del capital por encima de la vida, se encuentra estrechamente relacionada con la corriente que pugna por una nueva gestión de los bienes comunes. Dichos bienes se refieren a “las redes de la vida que nos sustentan. Son el aire, el agua, las semillas, el espacio sideral, la diversidad de culturas y el genoma humano. Son una red tejida para gestar los procesos productivos, reproductivos y creativos. Son, o nos proporcionan, los medios para alimentarnos, comunicarnos, educarnos y trasportarnos; hasta absorben los desechos de nuestro consumo” (Helfrich 2008, 21). Al igual que con la economía feminista, la puesta en valor de los bienes comunes reivindica los valores de igualdad, preservación del entorno y bienestar para crear una economía justa que deje atrás el modelo nocivo del capital: “La economía capitalista, movida por el interés de aumentar la tasa de beneficios, ha convertido los recursos básicos para la vida en mercancías, sometidas actualmente a la deriva especulativa de los mercados. Enfrentándonos actualmente a una crisis de modelo, tanto en lo socio- económico como en lo ecológico, el enorme reto del presente pasa pues por encontrar los medios de gestión de los llamados bienes comunes, de forma medioambientalmente sostenible y socialmente justa” (Abad y Abad 2014, 63).

<sup>8</sup> Para profundizar sobre el diseño de los PEG e indicadores utilizados en las encuestas sobre trabajos y tiempos, se pueden consultar diversos de los trabajos de Yolanda Jubeto (2007, 2008). Más concreta resulta la investigación de María Pazos sobre cómo afectan el diseño del IRPF y las políticas fiscales a la desigualdad de género en el caso español (Medialdea y Pazos 2011; Pazos 2010). La misma autora propone una reformulación de dicho impuesto que atienda a las estructuras de desigualdad de género existentes en la sociedad española (Pazos 2005). Así, en los últimos años se ha llamado la atención sobre la falsa neutralidad de estos fenómenos y se han promovido diferentes análisis de género de las políticas fiscales estatales. También en América Latina éste es un tema que ha suscitado gran interés (Pérez Fragoso 2004).

Así, la declaración conjunta también resulta perjudicial para aquellas mujeres que trabajan fuera del hogar y ganan un salario inferior al de sus maridos. Los altos tipos impositivos a los que están sujetas les crean sendas desventajas, desincentivando las posibilidades de que decidan trabajar fuera del hogar, perpetuando así de forma indirecta la desigualdad de género. Sin embargo, las autoras no solamente resaltan el hecho de que el diseño de los impuestos afecte de forma nociva a las mujeres, sino que la desigualdad afecta a la eficiencia productiva del gasto público. Esto quiere decir que la desigualdad es perpetuada y contraatacada al mismo tiempo a través de los presupuestos públicos, algo que resulta contradictorio y contraproducente. Para comprender mejor esta situación que afecta no solamente a las mujeres, sino a la sociedad en su plenitud, y que perjudica a las cuentas estatales, ya que desperdician recursos humanos y económicos que podrían dirigirse a incentivar una sociedad más justa, traemos a colación esta explicación de Pazos:

En los manuales de economía pública (véase, por ejemplo, Albi, González-Páramo, y Zubiri 2004) se distingue entre dos acepciones del concepto de eficiencia en lo que se refiere al gasto público: eficiencia productiva y eficiencia económica. Mientras que esta última se plantea la incidencia y efectos de unas u otras políticas públicas, la eficiencia productiva analiza, partiendo de unas actividades públicas previamente decididas, cómo llevarlas a cabo con el mínimo de recursos (factores productivos.- funcionarios, máquinas, edificios, etc.) posibles (visión *inputs*) –o lo que es equivalente, optimizando el uso de los recursos existentes para producir el máximo de resultados (visión *output*)- (Pazos 2008, 269).

A tenor de estas observaciones de Pazos, vemos que en cuanto a la eficiencia productiva, los recursos humanos con los que cuenta el sector público son desperdiciados por lo que se refiere a las mujeres. Y es que en el sector público, a diferencia de lo que pueda parecer, dichas mujeres se encuentran con más obstáculos que los hombres para mantener sus puestos y precisan de mayores méritos y esfuerzos para optar a ellos (Pazos 2008, 272). Estos hechos provocan la huida de las mujeres del puesto concreto, o la infrautilización de sus capacidades, algo que al fin y al cabo perjudica al propio devenir del Estado. En cuanto a la eficiencia económica, Pazos muestra que las inversiones públicas contra la desigualdad de género, son neutralizadas en muchas ocasiones por otras políticas públicas. Así, se perpetúa la desigualdad de género y se malgastan fondos públicos, ya que debido a su existencia, el Estado tiene que invertir una mayor cantidad de recursos en elaborar medidas que contrarresten la desigualdad. Por esta razón, Pazos pugna por el replanteamiento de base de los presupuestos públicos, para que al crear otras estructuras, no haya que aumentar el gasto público diseñando políticas para la igualdad que actúen contra el propio diseño estatal injusto.

Volviendo a la cuestión de la invisibilidad del trabajo de cuidados dentro de la teoría económica neoclásica, resulta interesante comprobar que en el mismo seno de la teoría económica feminista las posturas son diversas. Entre ellas, Silvia Federici (2004, 2013) se une a la corriente que pugna por un Salario para el Trabajo Doméstico (SDT). Sus trabajos se sitúan en el movimiento autónomo feminista dentro de la tradición marxista, desde donde se rechaza que patriarcado, trabajo doméstico y desigualdad de género sean factores desligados del capitalismo.

A partir de las bases que le otorgan el feminismo radical y el materialismo histórico, Federici pone su foco de atención en el trabajo reproductivo como parte vital de la lucha feminista. Así, aborda el salario doméstico desde una perspectiva política, y pone de relieve algo que en algunas ocasiones es olvidado por parte de ciertas corrientes de la economía feminista. Esto es, reconoce que el trabajo del hogar “ha sido transformado en un atributo natural de la psique y personalidad femeninas” (Federici 2013, 37). Esta naturalización del trabajo doméstico como aquél trabajo que por su naturaleza debe ser desempeñado por las mujeres, tiene mucho que ver con la separación entre esfera pública y privada, pero también con la lógica del capital. Y es que dicha lógica tiene como uno de sus pilares la “glorificación de la familia como ámbito privado” (Federici 2013, 62).

En este sentido es en el que Federici (2013, 39) considera que reclamar el STD, significa rechazar el rol asignado a las mujeres por parte del capital, “rechazar este trabajo como expresión de nuestra naturaleza (hablando de las mujeres)”. Mediante dicha reclamación, iniciada por las *welfare mothers* en los EEUU de los setenta, se visibiliza que este trabajo genera dinero para el capital, y que por tanto, solamente cuando se revele como una cuestión política, las mujeres podrán gozar del derecho a decidir si realizar o no este tipo de trabajos. Sin embargo, como señala la autora, el STD despierta un amplio rechazo en la izquierda marxista, tradición que “ha estado de acuerdo en la marginalidad del trabajo doméstico en la reproducción del capital” (Federici 2013, 52), y que en consecuencia, ha relegado a una posición secundaria las reclamaciones feministas, ofreciendo a las mujeres nada más que “el derecho a estar más explotadas” (Federici 2013, 53).

Otra de las críticas centrales que elabora la economía feminista se dirige al *homo oeconomicus*, al individuo como agente racional, que predomina en la economía actual como único agente posible. La economista Cristina Carrasco trae a colación los trabajos de Julie A. Nelson con el objeto de mostrar cómo el individuo neoclásico, que deja fuera del modelo a las mujeres, implica una visión del agente económico autónomo y egoísta, no influenciado por los sucesos que acontecen en el marco social como si se tratase de un «hongo» hobbesiano, entendido como hongos que surgen espontáneamente y que maduran sin necesidad de ninguna interrelación (Nelson 1993, 292).

Dicho principio tiene diversas confluencias con la propuesta de un sujeto económico diferente al *homo oeconomicus* tratado anteriormente. Incluir a las mujeres en esta esfera, al modo que reivindicaba Carol Gilligan, supondrá la ampliación de una noción estrecha de economía. Así, aproximarnos al mundo de la empresa desde una mirada feminista supone poner en evidencia el sistema androcéntrico, y empezar a reconocer que la precariedad de las mujeres en el mundo laboral responde a un conjunto de procesos que elude la «sostenibilidad de la vida»<sup>9</sup> (Carrasco 2009, 182).

Al situarse fuera de las fronteras construidas por la economía sobre qué es trabajo y que no, los trabajos de cuidados sobreviven fuera del mercado, y por tanto, del análisis económico actual. Esto supone que todo el aporte económico y humano que se produce con el desarrollo de este tipo de trabajos se torna invisible para la economía. Pero esto no solamente perjudica la posición social de las mujeres “cuidadoras”, a su vez, la rígida separación establecida entre espacio público y privado “se muestra muy útil para sostener que la dependencia y el cuidado de las personas es un tema privado que hay que realizar de forma natural desde la esfera familiar, ya que es la institución que tradicionalmente ha asumido estas tareas” (Carrasco 2009, 180). La responsabilidad de cuidados que es puesta en manos de las mujeres, las torna seres dependientes. Esto supone en gran medida una de las razones centrales de la desigualdad y esto nos remite de nuevo a la visión del sujeto político moderno basado en un concepto de igualdad y autonomía sesgada y androcéntrico<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> El concepto de sostenibilidad de la vida dentro de la economía feminista resulta trascendental. Cabe señalar que en los últimos años, este concepto está desarrollándose en confluencia con la teoría de las capacidades de Amartya Sen. Para mayor profundización se pueden consultar los trabajos de “La sostenibilidad de la vida humana: ¿un asunto de mujeres?” de Cristina Carrasco (2001) o “Cambiar la economía para cambiar la vida” de Magdalena León (2009).

<sup>10</sup> El concepto de autonomía es uno de los valores centrales de la Ilustración (Sánchez 2008, 18). Sin embargo, contiene un sesgo androcéntrico que determina el consecuente papel de las mujeres en la vida social a través de un discurso naturalista. En la obra *Emilio* de Rousseau (2011), dicho autor otorga a los hombres autonomía moral para decidir y gobernar sus propias vidas, mientras que a las mujeres, a través de la figura de Sofía, las identifica con la sujeción, con la dependencia y la falta de autonomía: “Al tratar la cuestión de la naturaleza femenina a través de Sofía, Rousseau incurre repetidamente en lo que, desde Hume, se conoce como la «falacia naturalista» (Cobo 1995, 229; Amorós 2000, 409), esto es, derivar proposiciones prescriptivas —juicios de valor— de enunciados descriptivos —juicios de hecho. En este sentido, Rousseau va a insistir en que es la anatomía la que marca las diferencias, no sólo físicas, sino morales, entre hombres y mujeres (...). Si la educación de Emilio debe estar orientada a cultivar su independencia de criterio frente a los prejuicios, la de Sofía es meramente instrumental, y su destino está inexorablemente marcado por la dependencia y la

Como se ha expuesto a lo largo de todo el primer apartado de la tesis, existe una relación directa entre la formación del Estado moderno, la separación entre economía y ética, el auge del *homo oeconomicus* y del sujeto universal moderno, con la desigualdad de género imperante en nuestra sociedad. Una desigualdad que condiciona la vida de mujeres y hombres, pero, sobre todo, impide la igual inserción de las primeras en el ámbito laboral y los cargos de dirección, núcleo duro de la presente tesis doctoral. Ya que la economía feminista propone una metodología alternativa que rescriba los significados de objetividad y universalidad, el feminismo es una de las herramientas centrales que nos van a permitir acercarnos críticamente al mundo empresarial. Porque entre otras cosas, el feminismo permite concebir el mundo desde otros paradigmas; en el caso de la economía, nos permite poner en valor cuestiones morales como la del cuidado.

No obstante, para construir y compartir una visión más humana de la economía y para llegar a considerar el ‘cuidado’ como necesidad social “es necesario situarse en una lógica no mercantilizada de la vida, en la que las cuestiones relativas a la subsistencia, la solidaridad, el altruismo, la reciprocidad, los afectos y la sostenibilidad de la vida no estén supeditadas a la acumulación de capital, sino al bienestar global” (Castro 2013c, 6). Consideramos que se debe empezar por construir una ética aplicada a la empresa, un modelo de ética empresarial que se construirá a lo largo del segundo apartado, y que nos permitirá incluir en la gestión empresarial, cuestiones morales como el cuidado y la igualdad, en el camino por definir una autonomía real para las mujeres.

Al fin y al cabo, que mujeres y hombres ocupan posiciones desiguales en el marco social ha quedado claro, y sin poder pasar por alto la crisis financiera potente que caracteriza nuestros días, vemos como hoy se acrecientan esas desigualdades, hecho que torna más patente la diferenciación de roles sociales<sup>11</sup>. Desde la economía feminista, entendemos que esta crisis económico-financiera es en gran parte una crisis del proyecto modernizador que se centra en un “sujeto privilegiado en torno al cual se concentran el poder y los recursos: es un sujeto blanco, burgués, varón, adulto, con una funcionalidad normativa, heterosexual, etc.” (Pérez Orozco 2014a, 180). Así, el modelo de universalidad heredero de la modernidad se encuentra en crisis y muestra sus fisuras, la necesidad de incorporar a otros grupos en la ecuación de forma igualitaria.

Hoy en día, creemos que “frente a la existencia de un discurso hegemónico que legitima y fomenta un sistema que es insostenible e injusto, es urgente la confluencia y el diálogo de miradas críticas que arranquen desde fuera de los mercados” (Pérez Orozco 2011, 31). Además, desde las posiciones de la economía feminista se señala una crisis de los cuidados a nivel global, muestra de los derroteros de la economización de la sociedad y la renuncia a la ética, pasando por alto lo vital de los cuidados como herramienta para el bienestar social y el mantenimiento de las sociedades democráticas (Carrasco 2006b, 41). A continuación, Ezquerria nos explica qué se entiende por crisis de los cuidados:

---

sujeción (Sánchez 2008, 23–24)”. En este sentido, la sujeción de las mujeres deviene de su condición sexual, es decir, de las funciones reproductivas que les son asignadas por encima de otras funciones. Dicha asociación naturalizadora que se da dentro de la Ilustración y a través de autores tan importantes como Rousseau, las convierte en seres dependientes. Por tanto, el concepto de autonomía que se fundamenta en estos años es excluyente, ya que solamente otorga la capacidad de decisión sobre la vida y el cuerpo de uno/a mismo/a los hombres. La autonomía no se extiende a las mujeres, lo que implica que nos encontremos al igual que se ha señalado anteriormente con el concepto de igualdad, con una autonomía falsa y parcial que se extiende hasta nuestros días.

<sup>11</sup> Para profundizar en las desigualdades de género dentro de la crisis económica que se viene desarrollando a nivel mundial desde el 2007, se pueden consultar los trabajos de Mertxe Larrañaga (Larrañaga y Jubeto 2009; Larrañaga 2014), así como los de la economista Carmen Castro (2013a), quién señala entre otras reflexiones que “las crisis económicas provocan una intensificación del trabajo de las mujeres, fundamentalmente del trabajo no remunerado” (Castro 2013b, 1).

Por crisis de los cuidados nos referimos a la puesta en evidencia y agudización de las dificultades de amplios sectores de la población para cuidarse, cuidar o ser cuidados. Dichas dificultades se manifiestan a raíz de una desestabilización del modelo tradicional de reparto de las responsabilidades sobre los cuidados y una reestructuración del conjunto del sistema socioeconómico, sin que se haya alterado por ello la división sexual del trabajo en los hogares ni la segmentación de género en el mercado laboral. Lejos de atañer exclusivamente al ámbito del cuidado y la reproducción, entendemos que la crisis de los cuidados es síntoma y resultado de la profundización de las tensiones-divisiones que el capitalismo patriarcal ocasiona y sobre las que se erige, entre privado y público, entre reproductivo y productivo y, en última instancia, entre la satisfacción de las necesidades humanas y la generación de beneficio económico (Ezquerro 2011, 176).

En este sentido, el proceso de globalización ha afectado sobremanera a la división sexual del trabajo a nivel mundial, sobre todo por lo que se refiere al trabajo reproductivo. Es decir, las políticas de deslocalización empresarial y los movimientos migratorios que se producen desde el Tercer Mundo hacia Occidente, han influido en una reestructuración de las tareas de cuidado. La lógica globalizadora junto a la del capital, al contrario de liberar a la mujer de sus cargas familiares, ha trasladado la responsabilidad de cuidado de las mujeres occidentales a las mujeres inmigrantes procedentes de Asia, África y América Latina. Así, hoy en día se ha producido una reestructuración global del trabajo reproductivo, que refuerza “las jerarquías inherentes a la división sexual del trabajo” (Federici 2013, 118).

Esta Nueva División Internacional del Trabajo (NDIT) se sustenta sobre la feminización de la pobreza acentuada en los países del Tercer Mundo por la creación de zonas de libre comercio que han permitido que “las empresas extranjeras mantengan salarios inferiores a los niveles de subsistencia” (Federici 2013, 115). Esto se puede ver ejemplificado en el cuidado de los mayores en las sociedades occidentales, que recae hoy en día en manos de inmigrantes de países empobrecidos, mujeres que se encargan del cuidado de los mayores que están al cargo de esas mujeres europeas que trabajan fuera del hogar. Así, las mujeres del Sur son las que “se han convertido en las trabajadoras domésticas del Norte” (Federici 2013, 147), permitiendo a los gobiernos “reducir la inversión en reproducción” (Federici 2013, 176), reducir su responsabilidad para con el cuidado, un tema de gran trascendencia social.

Al mismo tiempo, este fenómeno responde a una pérdida de responsabilidad del Estado en las cuestiones de cuidado de ciudadanos y ciudadanas. Consecuentemente, el cuidado de los enfermos recae cada vez más en manos de los familiares, debido a la fragilidad del Estado del bienestar. Especialmente en manos de las mujeres, porque su grado de adscripción estructural al hogar, las obliga a realizar “tareas no incorporadas al sector económico monetarizado, se ocupan de tareas relativas al cuidado de la salud” (Durán 2000b, 17).

Para Durán, resulta vital incorporar el trabajo no remunerado que las mujeres realizan en el hogar referidos en gran medida a la salud de los otros, dentro de los indicadores macroeconómicos, sociológicos y de planificación sanitaria (Durán 2006a). Y es que, solamente de este modo se estará teniendo en cuenta que dichas mujeres realizan un trabajo de gran importancia social, que no les está siendo remunerado y que afecta a la estructura familiar, poniendo una responsabilidad pública en hombros de las mujeres, situándolas así en una situación de desventaja social y económica. Por esta razón, para que el sistema sanitario estatal incorpore las necesidades de las personas dependientes que son atendidas por madres, hermanas, hijas, etc. su trabajo debe ser incorporado en los presupuestos generales y la planificación sanitaria. Porque como señala Durán (2006a, 1), “la medición es un instrumento para evitar la invisibilidad y sus correlatos de ignorancia, ocultación y derivación de costes hacia los sectores más vulnerables socialmente”. Es decir, la medición de los

costes humanos y económicos con los que están cargando estas mujeres, debe ser incorporada en las cuentas estatales, si de hacer justicia es de lo que se trata:

La comparación (por poner un ejemplo) del número de camas hospitalarias por mil habitantes puede ser un indicador muy engañoso del nivel global de cuidados de la salud si resulta que el cuidado «fino» o «penoso» se produce en España en el propio domicilio, y para ello (junto con otras tareas socialmente adscritas) se detrae estructuralmente y de modo permanente del mercado de trabajo a más de una cuarta parte de la población adulta potencialmente activa (Durán 2000b, 17).

En definitiva, ya sean las mujeres que se encargan de sus familiares directos, o que paguen a otras mujeres para realizar dichas tareas, la cuestión es que este fenómeno genera un proceso de gastos económicos y sociales que no se están contabilizando en las cuentas estatales, minusvalorando el papel de esta función social de cuidado de mayores y de los dependientes y poniendo a las familias y en especial a las mujeres, en una situación socialmente desfavorable<sup>12</sup>. Desde el punto de vista de Federici, la reestructuración de los cuidados que se está viviendo a nivel mundial introduce una “división entre las mujeres que debilita la posibilidad de una solidaridad feminista global y amenaza con reducir el feminismo a un mero vehículo para la racionalización del orden económico mundial” (Federici 2013, 110), en consecuencia, se puede hablar hoy de una crisis de las políticas feministas. Atendiendo a estos hechos, Federici (2013, 125) concluye que la reflexión feminista se debe situar en un marco de trabajo anticapitalista, pues las desigualdades que se viven en el Sur deben suponer para las feministas del Norte una toma de conciencia de cuál es el enemigo común: el capitalismo.

En resumen, la propuesta de la economía feminista contiene amplios puntos de confluencia con una ética empresarial que pugne por el reconocimiento del papel moral de las organizaciones. Y es que al fin y al cabo, ambas propuestas ponen en evidencia la generación del beneficio económico como único motor de las empresas, y valoran el papel social de la empresa y sus obligaciones para con la promoción de la igualdad y la justicia. Consecuentemente, la posición de las mujeres en este modelo económico y político, supondrá una dificultad para acceder al mundo laboral, pero sobre todo, para que éstas puedan alcanzar cargos de dirección, liderazgo o responsabilidad en la empresa. En los siguientes puntos, trataremos tanto la situación actual de las mujeres en la empresa, como la necesidad de formular un modelo de gestión empresarial que se base en la ética y la responsabilidad social corporativa desde un enfoque dialógico.

### **1.2.2 Unión Europea: una apuesta por la ética empresarial y la igualdad de género**

Como venimos señalando en el primer bloque, la configuración del agente económico como un agente racionalizador y de la economía como un ámbito desprovisto de valores morales, confluyen con la exclusión social de las mujeres, generando una desigualdad fáctica en la escena empresarial, situación desfavorable para aquellas profesionales que desean alcanzar cargos de relevancia social. Así pues, consideramos que la globalización, con su carácter multidimensional y complejo, agrava dichas problemáticas convirtiéndolas en globales. Esta realidad, frente a la pérdida de poder de los Estados-Nación, sitúa en las organizaciones empresariales supranacionales gran parte de la responsabilidad de abordar dichas problemáticas en sus actuaciones.

---

<sup>12</sup> La crítica feminista a la estructuración del trabajo de cuidado referido a la salud pública, pone en valor el trabajo que realizan las mujeres en el hogar, ya que normalmente éstas son las encargadas de la salud de los ancianos y niños de sus familias. Este cuidado que las mujeres desarrollan en muchos casos mientras están también trabajando fuera del hogar, supone unos gastos en fármacos, mercancías y servicios para la familia que no son contabilizados en los presupuestos públicos. Señalar el engaño de esta carga social y personal, y cómo perjudica a las mujeres y su situación social y laboral, es una tarea que lleva a cabo M<sup>a</sup> Ángeles Durán (2000b, 2003b) en gran parte de sus trabajos.

Partimos del reconocimiento de que la globalización debilita el papel de los Estados-Nación para gobernarse con autonomía, volviendo su presencia en el escenario mundial más incierta y compleja. Al aumentar la interdependencia, los seres humanos nos tornamos agentes más vulnerables, también así los Estados y las organizaciones. Esta realidad unida a la constante extensión de la capacidad económica y tecnológica de la humanidad, supone paradójicamente, la incapacidad de los Estados-Nación para hacer frente a los problemas sociales. Por ésta y otras razones, surgen organizaciones supranacionales como la Unión Europea (a partir de ahora UE), que aglutinan diferentes Estados-Nación en su seno. Unirse en la formación de un marco económico común, supone para estos Estados formar parte de algo más grande, es decir, obtener una posición de ventaja en el escenario mundial. Pero también poniendo su capacidad de decisión bajo el prisma de los intereses comunitarios. En este sentido, parece haberse producido una distorsión del poder estatal en *pro* de la lógica economicista racional, que prima todas aquellas acciones que vayan a suponer el incremento de la competitividad económica. A su vez, estos nuevos proyectos supraestatales parecen mostrar cierta sensibilidad hacia problemas como la desigualdad de género, comunes a todos los Estados.

Nuestro objetivo principal a la hora de abordar en este punto la posición de la UE frente a los problemas sociales que venimos tratando a lo largo del bloque uno, responde a la hipótesis de que si una organización de tan severa importancia en el aparato económico y político mundial como la UE, se ha percatado de dichos problemas (empresas inmorales y escasez de mujeres en la empresa), esto es un reflejo de que realmente se trata de cuestiones que deben incorporarse de forma urgente en la agenda política de los Estados, y la agenda económica de las organizaciones empresariales. A continuación nos centraremos en abordar el estado de la reclamación de una ética empresarial para todos los Estados miembros de la UE, así como la promoción de la igualdad de género en las empresas que operan en dicho territorio comunitario. Esto nos servirá de base de funcionamiento, para reconocer que el trabajo que vamos a desarrollar en la presente tesis doctoral tiene razón de ser y sentido en las sociedades occidentales de hoy. Ya que si la UE reconoce abiertamente dicha necesidad y trabaja por dichas cuestiones, sea por las razones que sea, es que se trata de una situación de desigualdad obvia y explícita, que no se debe sostener por más tiempo.

En el seno de un mundo globalizado las empresas se convierten en agentes de presión frente a los Estados, de los cuales exigen facilidades de acceso y de otro tipo, presionando “a los Estados para que desarrollen políticas propicias a sus intereses (...) con la amenaza de que, si no lo hacen, relocalizarán sus plantas productivas y pondrán en marcha severas reestructuraciones – es decir, reducciones – de su personal” (Izquierdo 2000, 34). Aunque pueda parecer contradictorio, esto otorga a las empresas un papel protagonista en la resolución de problemáticas sociales diversas, ya que la ciudadanía, al ver que los Estados no responden a sus reclamaciones como deberían, empiezan a demandar lo mismo de las empresas, pero también, porque reconocen que las empresas no pueden actuar fuera de la moralidad. Esa incapacidad de los Estados se torna más patente cuando surgen asociaciones supranacionales como la UE, que reflejan en su propia misión las dificultades que tienen los Estados nacionales para sobrevivir en la economía global por sí mismos. Ésta, y otras razones, incitan a este tipo de agrupaciones donde pueden optar por mayores posibilidades y fuentes de poder.

Así pues, la confianza que depositan dichos Estados los unos en los otros al unirse para encontrar posiciones ventajosas en el escenario internacional, nos muestran que “en este nuevo escenario global la confianza se convierte en un recurso imprescindible para el establecimiento de relaciones de todo tipo” (García-Marzá 2004c, 61), tanto entre Estados, como entre ciudadanía y empresa. Al mismo tiempo, se deben reconocer entre las prioridades de la UE, su preocupación por una gestión

empresarial ética y responsable, así como por la incorporación de la perspectiva de género en sus políticas y planes. La responsabilidad social empresarial en el ámbito comunitario se concibe como una clave para el aumento de la competitividad económica europea.

A partir del lanzamiento del *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* (European Commission 2001), se lleva a cabo el reconocimiento de que el fomento de empresas responsables puede no solamente conducir a un mejoramiento de la posición de la economía europea a nivel mundial, sino conseguir una mayor cohesión social, reduciendo los males sociales como la pobreza y aumentando los bienes sociales como la biodiversidad o los modos de vida sostenibles (European Commission 2003). Así, por RSE se entiende aquí: “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis” (European Commission 2001, 6). Como vemos, el compromiso corporativo que buscan las diferentes iniciativas tomadas desde la UE, no han de concebirse desde el altruismo sino como una respuesta a los cambios en las expectativas de la sociedad europea frente al papel cambiante de la empresa (García-Marzá 2004c, 22).

Por tanto, vemos que la razón de peso para que este tipo de organizaciones supranacionales actúen en pro de la ética empresarial, es primariamente la generación de una economía competitiva. En la evolución de dicho concepto en el discurso comunitario “aquello que primero aparecía como una obligación moral, como exigencia de justicia, provocando recelos, sospechas y rechazos, se introduce después con toda su fuerza como un recurso estratégico, como un instrumento al servicio del beneficio de un grupo de intereses particular” (García-Marzá 2004c, 166). A pesar de haber perdido su fuerza crítica, sigue resultando de vital importancia que organismos como la UE apuesten por las empresas éticas. Sin embargo, también se debería seguir reflexionando en los espacios comunitarios sobre los siguientes puntos:

En primer lugar, fomentar un desarrollo económico sostenible, de largo plazo y donde no se produzca la exclusión social. En segundo lugar, dibujar las líneas maestras que permitan crear una visión bien definida de los valores europeos en su dimensión económico-empresarial. En tercer lugar, generar un intercambio de ideas acerca de qué procedimientos, modelos y experiencias pueden ser los mejores para la asunción de tal responsabilidad. Y, en cuarto lugar, definir la actividad empresarial como una actividad que no funciona en el "vacío social" sino que tiene repercusiones en la sociedad, en los grupos y en los individuos con los que se relaciona, repercusiones que es importantísimo gestionar adecuadamente, con altura moral, para lograr altas cotas de competitividad (González-Esteban y García-Marzá 2006, 158).

En el año 2006 se crea la Alianza Europea para la RSE, plataforma política que pretende ser el lugar desde el que las empresas europeas trabajan por voluntad propia, desarrollando diferentes áreas de la RSE en Europa. La voluntariedad es un rasgo indiscutible de la RSE, sin embargo, el hecho de que la UE promueva dicha responsabilidad en las empresas, supone una fuente de presión lo bastante potente como para impulsar cambios en este sentido. De este modo, vemos que “la responsabilidad social deriva del poder social, del «espacio de libertad» que posee la empresa para llevar a cabo sus objetivos” (García-Marzá 2004c, 167), se reconoce su carácter como agente moral. Así, se trata también de una autorregulación de las conductas de la empresa dirigida a la conciencia y consecución de la legitimidad de sus operaciones. A lo largo de todo el trabajo, volveremos al marco comunitario en materia de ética, ya que es el fundamento sobre el que actúan las empresas españolas en pro de la ética, así como el Estado español, a la hora de diseñar sus políticas.

Si atendemos a la atención de dicho organismo con respecto a la situación de las mujeres en la empresa, veremos que también se ha hecho eco de esta situación, observando que el número de mujeres en posiciones de dirección o en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas

europas, es significativamente menor al de los hombres. En este aspecto, la existencia de dificultades en la consecución de cargos de dirección por parte de las profesionales, confluyen con la necesidad de fomentar empresas responsables que crezcan de forma sostenible, como bien se declara en el *Libro Verde* (European Commission 2001). En relación a esto, las necesidades que mueven a dicha institución a redactar directrices en pro de una igualdad de género efectiva en las empresas, se centran sobre todo en una visión de las mujeres o del “talento femenino” como un elemento potencial para el incremento de la competitividad europea.

Se concibe la escasa presencia de mujeres en puestos directivos de empresas europeas, como un problema económico que implica un desperdicio de capacidades humanas que podrían contribuir al desarrollo económico de Europa. Como se indica en el *Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010*: “the economic case for gender equality acknowledges the vast untapped economic potential of qualified women who are not using all of their skills and talents” (European Commission 2011a, 55), algo que es de nuevo señalado en el *Report on Progress on Equality between Women and Men in the EU 2017* (European Commission 2017, 29), realizado siete años después. Así pues, se puede observar que la igualdad de género en la empresa es una cuestión abordada desde la UE. No obstante, con el término igualdad ha ocurrido lo mismo que con el de responsabilidad, que habíamos visto junto a García-Marzá, por el camino ha perdido todo su potencial crítico. Y es que la razón que lleva a la UE a impulsar la contratación del “talento femenino” es la búsqueda de la competitividad económica comunitaria, no el hecho de que se trate de por sí de una cuestión moral reclamada por la ciudadanía de los distintos países miembros.

En este sentido, no se alcanza la argumentación de la igualdad como justicia, sino como beneficio<sup>13</sup>, en este caso en términos económicos. Ello redundaría en el esquema de la racionalidad estratégica ya debatida en la presente investigación. En esta línea, y deseando aprovechar ese talento que poseen las profesionales, se ha desarrollado la *Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures (2012)*, que pretende promover la presencia de mujeres en puestos directivos así como la paridad en los consejos de administración de las empresas europeas cotizadas que cuenten con 250 empleados/as o más y cuyo volumen de negocios anual mundial sea superior a 50 millones de euros. Algo muy interesante de la propuesta, pero que no escapa a los debates sobre la efectividad de las leyes de cuotas, implica la defensa de una cuota mínima del 40% para el sexo cuya representación sea inferior en los consejos de administración de las empresas que coticen en bolsas europeas.

Teniendo en cuenta esta realidad y desde nuestro punto de vista, el discurso comunitario en torno a la necesidad de incorporar a las mujeres en los cargos de dirección, debería encontrar anclajes morales más fuertes, que fueran más allá de la búsqueda del beneficio económico y el incremento

---

<sup>13</sup> Instituciones como la UE, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, muestran la tendencia de argumentar en pro de la igualdad de género sobre intereses económicos. Esto quiere decir que sus esfuerzos y medidas para incrementar la igualdad en el trabajo y otros ámbitos sociales se sustentan sobre la suposición de que las mujeres pueden contribuir a mejorar la economía de los diferentes países si son tratadas con las mismas oportunidades que sus conciudadanos. Si bien este argumento no tiene porque ser falso o nocivo, no es su falsedad lo que se discute desde el feminismo, sino los intereses instrumentales a los que responde. En el informe del FMI *Las mujeres, el trabajo y la economía* (2013) se declara: “El FMI y Banco Mundial (2007) sostienen que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres es un aspecto central de la agenda de desarrollo porque la igualdad de género reporta beneficios para la economía y contribuye a promover otros objetivos de desarrollo, como la educación, la nutrición y la reducción de la mortalidad infantil. Para monitorear mejor los avances y encauzar los esfuerzos encaminados a lograr la igualdad de género de manera generalizada, se requieren metas realistas, un fuerte liderazgo, conocimientos técnicos y financiamiento” (Elborgh-Woytek et al. 2013, 26). Como se puede observar, dichas instituciones subordinan las metas de justicia social a la consecución del beneficio económico. Así, se está instrumentalizando la lucha feminista y la búsqueda de la igualdad entre mujeres y hombres, cuando el argumento de la igualdad como valor moral y de justicia social debería ser el que fundamentara dichas actuaciones.

de la competitividad europea. Y es que a pesar de tratarse de fuertes argumentos, éstos no deberían convertirse en el eje central del discurso de la igualdad. El reconocimiento de los mismos derechos a mujeres y hombres, al tratarse de una misión valiosa en sí misma, debería ser incorporado en el ámbito comunitario como uno de los pilares fundamentales de pensamiento y acción de la misma, pasando sobre otros argumentos o razones, que pueden ser también valiosos pero no centrales.

El problema puede residir en que la cuestión de género ha sido incorporada en la reglamentación europea y española, no desde la perspectiva de género o de la búsqueda de la igualdad como valor humano básico; sino como una necesidad meramente económica. La reclamación elaborada por la Comisión Europea y dirigida a las empresas para que aprovechen el “talento femenino”, no ha sido enfocada como una cuestión de justicia, ni encuentra sus principios en las demandas del feminismo; sino que se ha basado en la búsqueda de la eficiencia económica europea en un marco global.

Por esta razón, resulta necesario analizar las razones subyacentes a las directrices y estrategias europeas en materia de igualdad, teniendo en cuenta que desde un punto de vista moral el argumento de la rentabilidad no es tan sólido como puede parecer. Debemos recurrir a argumentos de índole moral, reconociendo que la igualdad es una exigencia de justicia, y que la empresa, con el poder que la sociedad le ha otorgado, debe asumir su responsabilidad social respecto a este tema. En relación a esto, la ética empresarial dialógica nos puede ofrecer las herramientas oportunas para que las organizaciones reconozcan fácilmente cuáles son las actividades valiosas en sí mismas y cuáles son tratadas como medios para otros fines, desvirtuando en sí la acción empresarial.

Sin embargo, no deseamos menospreciar el papel vital de las legislaciones de cada Estado, o de las directrices y normativas de la UE para la promoción de las mujeres en los cargos de dirección, sino remarcar que más allá de una imposición o “recomendación” externa, la empresa ética debe incorporar en su carácter y por propia iniciativa la igualdad, para poder así ejercer su papel en la sociedad, porque “la ética tiene un mayor alcance que el derecho. La legislación trata de evitar conductas desviadas, e incluso comunicar lo que una sociedad tiene por mayoritariamente correcto, pero la ética trata del *ethos*, de incorporar en el carácter de las personas y las organizaciones aquellos hábitos que pueden llevar a decisiones justas y buenas” (Cortina 2003a, 19–20).

En este aspecto, una de las ventajas de reinventar la empresa desde el diálogo –tarea que llevaremos a cabo en el siguiente capítulo– es que nos permite acercar el problema a la realidad. Es decir, la sociedad demanda que todas las políticas, planes y normativas encaminadas a favorecer una inserción de las mujeres en el mundo empresarial se traduzcan en logros reales; por tanto, se trata de una reclamación social vigente, válida y legítima. En consecuencia, la empresa, a través de una gestión ética dialógica y de una correcta identificación de sus grupos de intereses, deberá tener en cuenta que las mujeres siempre van a formar parte de los afectados por su actividad. La escucha activa permitirá que la organización se encamine hacia acciones positivas que traten de erradicar las raíces sociales de la discriminación (García-Marzá 1999, 14).

En definitiva, más allá de los marcos legislativos estatales concretos y de las exigencias comunitarias compartidas, las empresas deben saberse parte del espacio de libertad característico del ámbito social, encaminándose hacia lo justo y poniendo en práctica acciones consideradas socialmente válidas. Abordar la necesaria implantación de la igualdad de género dentro de la empresa resulta vital en un contexto global donde los problemas sociales parecen mundializarse. Por otra parte, era uno de nuestros objetivos primordiales poner de relieve que la incorporación de las mujeres en el seno de las instituciones empresariales, así como su derecho a alcanzar los puestos de alta dirección, no es solamente una necesidad económica, sino una cuestión esencialmente moral.

La vital importancia de que mujeres y hombres cuenten con igual acceso a la empresa y que una vez dentro puedan ascender del mismo modo, se ve reflejada en los diferentes caminos desde los que dicha demanda es realizada: desde la legislación española, hasta los planes de la Comisión Europea, pasando por las demandas de la teoría feminista. Y es que “también el activismo público y la agitación son caminos legítimos, porque las exigencias morales de que hablamos trascienden con mucho los límites de los códigos legales concretos” (Cortina 2010a, 98), por tanto, las exigencias ciudadanas siempre van a influir en aquello que las instituciones hagan o dejen de hacer. Debido a ese carácter universal que trasciende los marcos legales, y más allá de las recomendaciones, planes y otras medidas que se promuevan desde la UE o el Estado español, las empresas deben reconocer la igualdad de género como uno de sus principios básicos de funcionamiento y como valor primordial de su *ethos*, porque se trata de un valor irrenunciable de las sociedades actuales.

En resumen, la reivindicación que realizamos sobre la necesidad de construir una ética empresarial así como trabajar por la igualdad de género, ha sido identificada también por un organismo supranacional, cuyo papel es vital en el mundo global, estamos hablando de la UE. Entendemos pues, que la importancia de afrontar estos dos problemas: las empresas amorales y la desigualdad de género, es una conciencia altamente extendida a nivel global. De aquí que un organismo como la UE, nacido de la necesidad de diversos países de agruparse para obtener una posición relevante de la economía global, preste atención a ambos valores y establezca directivas en la línea de que sus Estados miembros promuevan dichos aspectos. Por esta razón, hemos decidido terminar el primer apartado con esta reflexión, que abre paso a los siguientes capítulos.

## Capítulo 2. Ética de la empresa: un enfoque dialógico

Tal y como se deduce de los anteriores apartados, se vuelve imprescindible articular una ética aplicada a la empresa en un contexto globalizado, donde el papel de las organizaciones se ha transformado. Por esta razón, para conseguirlo, se han de abordar los principales rasgos del contexto en que se mueve la empresa, tarea que realizaremos en el presente apartado. La globalización es el proceso multidimensional que ha marcado el desarrollo del mundo moderno y de la empresa, atendiendo a esta realidad, el autor Domingo García-Marzá (2004c, 26) identifica tres cuestiones centrales: la reducción de la capacidad de los Estados para actuar sobre las condiciones económicas, la impotencia de los recursos jurídicos ante la expansión de los problemas sociales, el aumento del papel de la Sociedad civil y sus mecanismos de coordinación de la acción.

Sin embargo, dicho autor nos recuerda que aunque el papel del Estado se haya difuminado, esto no quiere decir que vaya a desaparecer, tanto el Estado como el Derecho siguen siendo necesarios en la articulación de las sociedades globales (García-Marzá 2004c, 28). Al globalizar las actividades económicas y diversificar los territorios en los que la empresa opera; la responsabilidad social aumenta, al aumentar su capacidad de acción (García-Marzá 2004d, 186). Estos tres rasgos confluyen para otorgar a la empresa una nueva posición, un gran poder e influencia no solamente económica; y por esta razón, su papel en la sociedad debe ser analizado desde una perspectiva ética crítica. El auge de la Sociedad civil también ejerce un papel primordial en esta transformación, ya que implica el renacer de una nueva ciudadanía que reclama actuaciones éticas por parte de la empresa, es decir, han surgido un conjunto de diferentes expectativas depositadas en la empresa, expectativas que antes eran abordadas por otros organismos como el propio Estado o las ONG's.

En primer lugar, hablamos de un escenario político, económico y tecnológico caracterizado por la interconexión, las redes de relaciones que superan fronteras nacionales, implican que los problemas se mundializan y la presencia de la empresa se vuelve transnacional, ejerciendo su influjo en un mayor número de territorios y Estados. Y es que la globalización quiere decir que “se rompe la unidad del Estado y de la sociedad nacional, y se establecen unas relaciones nuevas de poder y competitividad, unos conflictos y entrecruzamientos entre unidades y actores del mismo Estado nacional y actores, identidades, espacios, situaciones y procesos sociales transnacionales” (Beck 2008, 58). Pero no es solamente que aumente la complejidad del escenario mundial, sino que un tipo concreto de empresa y economía se está adueñando de dicho panorama. En esta línea, debemos ser conscientes de que “los intereses económicos constituyen el motor fundamental de la globalización. La búsqueda del máximo beneficio, que mueve a las empresas a plantear su actividad en espacios cada vez mayores y que las convierte crecientemente en entidades extraterritoriales, transnacionales” (Izquierdo 2000, 23–24). Por esta razón la lógica del *homo oeconomicus* encaja tan bien en esta nueva estructura mundial que se exporta a diferentes países.

En el marco globalizado las nuevas necesidades de las empresas se han asentado sobre una política neoliberal que garantiza la puesta en marcha de aquello que las fuerzas económicas dominantes necesitan para seguir expandiéndose sin atender a los efectos nocivos de sus actuaciones en el entorno humano y medioambiental. La instantaneidad y el flujo de comunicaciones propio de esta era<sup>14</sup> han permitido la rápida expansión de un modelo económico que reniega de la ética, y que acentúa las desigualdades en muchos aspectos y lugares del mundo. Y es que “la separación de la

---

<sup>14</sup> Para profundizar en el aspecto comunicativo de la globalización y la tesis de la sociedad-red organizada en base a estructuras reticulares, podemos consultar la trilogía de Manuel Castells (2001a, 2001b, 2009).

propiedad y de la gestión, inevitable en las grandes sociedades, trae consigo posibles conflictos de intereses que suelen salvarse con la simplificación de objetivos: la maximización del beneficio, en algunos casos, matizado por el hecho de que tal maximización se produzca a largo plazo” (Martínez Estevez 1997, 97). No obstante, dicha actitud ha tornado más patente que nunca, que la empresa es responsable de muchos de los problemas sociales presentes alrededor del globo. Hoy, la sociedad espera de la empresa y la esfera económica aquello que estaba en su origen mismo, que es la satisfacción de las necesidades sociales y solución de los problemas que ella misma está exportando en diferentes lugares del mundo. Frente a esta situación “se mundializan los Derechos Humanos y se exige una ética global” (Cortina 2008a, 165). Ahora más que nunca es necesaria una ética que permita abordar de forma universal los problemas que compartimos alrededor del globo, y la empresa es una institución clave para promocionar esta actitud ética, ya que es responsable de gran parte de los males que azotan hoy en día a los grupos humanos.

Por otro lado, también resulta cierto que a medida que la economía global se ha ido haciendo más fuerte, el poder del Estado-Nación ha disminuido estrepitosamente, “la pérdida de protagonismo del Estado ha conducido a la resignación actual con la que vemos cómo el mercado se ocupa no sólo de definir la eficacia, sino también el bien común y la justicia” (García-Marzá 2002, 236). El derecho también se ha mostrado insuficiente frente a las nuevas posibilidades que tienen las empresas de trasladar sus negocios a lugares donde las leyes son más permisivas. En un escenario global, las compañías buscan aquellos contextos donde les sea más sencillo y barato funcionar, donde puedan desarrollar sin impedimentos su economía sin valores. Pero el auge de diferentes movimientos y de una conciencia cada vez más crítica por parte de la sociedad civil, implica la reclamación de responsabilidades a dichas compañías. Es en este marco cuando plantear una ética de los negocios se nos muestra como una necesidad vital, ya que las presiones procedentes de la economía global han ido disminuyendo el poder y la importancia del Estado-Nación (Dalla Costa 1999, 24), pero la ciudadanía emerge como fuerza crítica que demanda una economía sostenible.

Así, resulta necesario subrayar que el cambio no debe venir tanto de una imposición externa, como de la toma de conciencia de las empresas de su papel social, es decir, de transformar el propio principio de racionalidad económica que ataca el bienestar de la ciudadanía. Y es que, como señala Conill (2003a, 91), “en las condiciones modernas, la ética económica no puede oponer a la poderosa racionalización económica una «fuerza normativa» externa, sino actuar a través de la misma racionalidad económica”. La ética es amiga, no enemiga, de la racionalidad económica. Es decir, la ética puede incorporarse en la racionalidad económica transformándola desde su raíz para conformar una economía que atienda a los valores morales. Frente a la incapacidad del Derecho de regular en todos los lugares del mundo al unísono, existe la necesidad de “complementar los ámbitos jurídicos de regulación de la acción con mecanismos informales que tienen su propia lógica y su forma propia de coordinar las acciones sociales, económicas o no” (García-Marzá 2004c, 31). Adoptar una actitud moral requiere un esfuerzo mucho más fuerte que el de cumplir con la legalidad vigente, requiere un compromiso activo y a largo plazo, así como la cohesión del conjunto de personas que conforman la propia organización.

Las empresas deben comenzar a cuestionarse sus acciones en base a criterios de moralidad. Decidir si desean comprometerse con su naturaleza social y establecer un compromiso reconociendo la interdependencia como clave del mundo en general y de los negocios en particular, o seguir acudiendo a la ética como herramienta de solución efímera, para un lavado de cara frente a la opinión pública y la ciudadanía. Como hemos visto, respetar las leyes no es suficiente en un mundo que demanda cambios de valores, la empresa debe ir más allá del derecho e integrar en su cultura organizacional una gestión ética. Por esta razón y por las propias características del mundo global,

se hace necesario establecer una ética global que delimite el marco de actuación empresarial, porque la ética no puede ser concebida como un asunto provisional o como una respuesta de urgencia para un problema concreto de mala reputación o imagen pública, es decir, las empresas no deben recurrir a la ética por la preeminencia de un interés instrumental.

Además, la cooperación y la interdependencia no son solamente rasgos de la actividad empresarial en sí misma, sino de las comunidades humanas, esto en un escenario global se multiplica. Aquello que nos lleva a cooperar es el sentido de reciprocidad, el reconocimiento que hacemos de nosotros mismos en los/as otros/as y el entorno en que vivimos. La ética aplicada a la empresa permite establecer un marco de razonamiento donde tengan cabida el medioambiente, la integración de los trabajadores/as y la igualdad, entre otros principios. Ante todo, para comprometerse con una gestión ética, la empresa debe reconocer un rasgo clave: la interdependencia, ya no solamente como la base de funcionamiento de la sociedad global, sino como valor humano de la vida diaria: “Una ética crea simplemente las condiciones para que el interés propio y el interés grupal procedan de una manera funcional, con armonía sostenible” (Dalla Costa 1999, 137). Al mismo tiempo, frente a los diferentes contextos a los que debe atender la empresa, solamente una ética de corte universalista podrá permitir que la institución dé una respuesta adecuada a las demandas y expectativas morales depositadas en ella por parte de la sociedad (García-Marzá 2004c, 32).

En resumen, el proceso de globalización delimita “un nuevo escenario formado por una red de relaciones que atraviesan las fronteras nacionales y que interrelacionan y vuelven interdependientes a sujetos locales, nacionales, regionales y supraestatales” (Giddens 1993). Así, dicho proceso supone concebir el mundo como un lugar en que los sujetos y sus organizaciones son dependientes unos de otros. Al mismo tiempo, este nuevo contexto acrecienta la dependencia que la empresa tiene de la sociedad y el medioambiente del que se nutre, hecho que aumenta las responsabilidades sociales de su quehacer diario y las pone en la palestra de lo público a través de las demandas la sociedad civil. En definitiva, tal y como señala el autor Josep M. Lozano, se trata de incorporar las nuevas exigencias que se lanzan hacia la empresa, atendiendo a su responsabilidad moral:

Se trata de asumir que la gobernanza social en nuestro mundo interdependiente pide, al mismo tiempo, una nueva visión de la contribución de las empresas a la sociedad, una nueva relación entre los actores políticos y los empresariales, y la capacidad de desarrollar un diagnóstico y una perspectiva compartidos acerca de cuáles son los principales retos de nuestras sociedades que permitan contextualizar esa visión y esa relación (Lozano 2007, 115).

## 2.1 La empresa como institución social

Hasta ahora hemos visto que mediante la globalización se ha producido la expansión mundial de un modelo económico sin valores, que no atiende a los límites humanos y naturales de su propia expansión. Este olvido inmoral de la teoría económica, que funciona sobre la premisa de la separación entre naturaleza y cultura sobre la que se sustentan las sociedades modernas occidentales, implica olvidarse de dos ideas clave. En primer lugar, que los seres humanos somos seres interdependientes y ecodependientes (Herrero 2014, 221), y en segundo lugar, que la economía no debe “desentenderse de las necesidades básicas de la sociedad” (Herrero 2011, 228). La insostenibilidad del modelo económico actual señala el carácter urgente de desarrollar una economía ética que esté a la altura de todos los seres humanos (Cortina y Pereira 2009) y de todos los contextos posibles, algo que en un mundo global adquiere tintes extraordinarios.

Frente a una visión estrecha de la racionalidad económica que renuncia a la responsabilidad empresarial y a su carácter social, debemos recuperar la concepción de la misma como institución

social y moral. Porque para cesar en la perpetuación de desigualdades tanto naturales como humanas, se debe construir una empresa virtuosa, una empresa que supere los principios de racionalidad económica autointeresada y atienda a las necesidades sociales. A lo largo de este subapartado llevaremos a cabo la tarea de reivindicar el carácter social de la empresa, para poder así reconocer su carácter moral, objetivo que desarrollaremos en el siguiente subapartado. La reflexión que vamos a realizar aquí se centra en las aportaciones del modelo de ética empresarial dialógica desarrollado por la Escuela de Valencia (Cortina 1994b; Conill 2004; García-Marzá 2004c).

Frente a esta pérdida de sentido ético en la actividad empresarial, se debe llevar a cabo una tarea principal, recordar la esencia misma de dicha actividad, su razón de ser y el sentido que le otorga un puesto en nuestras sociedades. De manera que acudimos al trabajo de Alasdair McIntyre en la obra *After virtue* (2007), donde define las diferencias entre bienes internos y externos que caracterizan a toda actividad profesional y le otorgan su legitimidad social (Feenstra 2014, 53). Acudir a dichos términos nos permitirá identificar el bien interno de la actividad empresarial, y a su vez esto nos brindará el horizonte de sentido desde el cual reconocer el carácter eminentemente social de la empresa. En primer lugar, los bienes internos son inherentes al desarrollo de la actividad misma, es la que le otorga su sentido y credibilidad frente a la sociedad (García-Marzá 2004b, 112). Su consecución afectará de buen grado a todos los participantes; el comportamiento que aquí se lleva a cabo supone poner en juego no solamente los intereses propios, sino también los del resto de la comunidad, así entran en juego virtudes como la justicia, el valor o la honestidad.

Mientras que, en segundo lugar, los bienes externos se refieren centralmente a la consecución de beneficios extrínsecos y adicionales a la actividad. Son pues beneficios como el prestigio social, el dinero o el honor, que se pueden obtener con el desarrollo de muy diversas actividades profesionales, entre ellas también la empresarial. Sin embargo, este tipo de bienes ponen en juego los intereses más individuales y raras veces tienen su contrapartida en el resto de personas que conforman la comunidad. De esta manera, se puede reconocer la idea de que “en cualquier sociedad que sólo reconozca los bienes externos, la competitividad será el rasgo dominante y aun el exclusivo” (Gall 2013, 22), algo que ocurre en nuestros tiempos. Como vemos, la persecución de los bienes externos por parte de la empresa, tiene una relación directa con el modelo de competitividad feroz promovido por la globalización y con una economía de corte instrumental, por eso resulta esencial dejar claro que:

La preponderancia de la búsqueda de bienes externos sobre los bienes internos a las prácticas hace que se depaupere el concepto de virtud. La relación intrínseca de las virtudes con los bienes internos de las prácticas lleva consigo que no puedan subordinarse a la consecución de bienes externos. MacIntyre señala que, mientras los bienes internos son participables en común, su posesión no excluye la de los otros participantes, y mejoran a toda la comunidad, la disponibilidad de los bienes externos es limitada (excepto de modo contingente) y esto es causa de conflicto. Cuando se logran los bienes externos es en detrimento de otros individuos en competencia, cosa que no ocurre con los internos a las prácticas: su logro es para toda la comunidad que participa en la práctica (García de Madariaga 2002, 498-99).

De este modo, la persecución de los bienes externos a la actividad empresarial, así como de cualquier otra, nos dirigen hacia la virtud de dicha actividad, hecho que permitirá atender a la realidad social generada en su propio devenir. Mientras que si los esfuerzos se dirigen al logro de los bienes externos, se está perdiendo de vista la función de la empresa: un fin social, y se está promoviendo una economía sin valores, nociva para el medioambiente, las personas y que sólo beneficia a unos pocos. Así, si nos remitimos al bien interno de la empresa, para no perdernos en nuestra aproximación al papel social de la misma, veremos que se trata nada menos que de una función social, esto es, satisfacer necesidades humanas con calidad, a través de la obtención del

beneficio (Cortina 1997b, 29). Y dicha función no puede desprenderse nunca del mismo desarrollo de la actividad, porque tal y como señala García-Marzá (2007, 189), las empresas “no son organismos «naturales» en el sentido en que pueden subsistir independientemente de las metas por las que han sido creadas. Son organizaciones creadas por las personas para unos fines determinados, fines o bienes que siempre son sociales”. En el momento en que una empresa deje de actuar en base a su bien interno, a su fin social para el que fue creada, siendo incapaz de atender las reclamaciones de la sociedad, su actividad quedará deslegitimada. Así, no está de menos dejar clara la importancia que tiene en el caso de la actividad empresarial, recordar la diferenciación entre bienes internos y externos de la mano de la autora Adela Cortina:

El fin de las organizaciones es sin duda un fin social, porque toda organización se crea para proporcionar a la sociedad unos bienes. Estos bienes se obtienen desarrollando determinadas actividades cooperativas. Los bienes pueden ser internos o externos a ella. Porque cada actividad persigue un tipo de bienes que no se consiguen mediante otras, sino que sólo ella puede proporcionar (internos) y como es obvio también para alcanzarlos unos medios resultan adecuados y otros totalmente inapropiados. Las distintas actividades también producen bienes externos a ellas porque son comunes a todas o muchas de ellas. En el caso del prestigio, el dinero o el poder, que pueden lograrse desde el deporte, la empresa, el arte, etc. no siendo privativos de ninguna de ellas (Cortina 1994b, 70-71).

Si unimos lo dicho anteriormente al hecho de que la globalización ha provocado un retroceso en el papel del Estado, veremos el gran protagonismo que ha conseguido la sociedad civil como ámbito de la libertad y la voluntariedad. Este ámbito se convierte en el mejor escenario para el desarrollo y la implementación de las ideas morales (García-Marzá 2004c, 35). Precisamente, la empresa se situará en la sociedad civil por su fin social y porque se mueve en el ámbito de la libertad, en la moralidad de sus decisiones, como trataremos en profundidad a lo largo del próximo subapartado.

En este mismo sentido, a la hora de explicar el concepto de sociedad civil y siguiendo las aportaciones de García-Marzá (2004c, 39-40) que a su vez nos remite a la filosofía habermasiana, no podemos partir de una clasificación dual que la entienda de forma dicotómica: como mercado o como comunidad. Porque ni el egoísmo característico de un sistema de mercado, ni la solidaridad propia de la comunidad son mecanismos que expliquen por sí solos la coordinación de la acción que se produce en el conjunto heterogéneo de asociaciones e individuos que conforman la sociedad civil. A partir de la teoría de la acción comunicativa habermasiana, vemos que la cooperación y los acuerdos a los que se pueden llegar dentro de dicho espacio se basan en una acción comunicativa que permite establecer relaciones e interacciones entre sus componentes.

Sin embargo, tal y como señala García-Marzá, la descripción habermasiana de sociedad civil no resulta del todo oportuna para la tarea que estamos llevando a cabo aquí: reconocer a la empresa como institución social, situada por tanto en el ámbito civil; ya que resta del ámbito de la sociedad civil las esferas política y económica, y con ellas a la empresa. Es decir, para Habermas (1998, 447) la sociedad civil es “la esfera de interacciones sociales no-estatal y no-económica, de base voluntaria, (...) que se compone de las asociaciones, organizaciones y movimientos surgidos de forma más o menos espontánea, cuyo núcleo institucionaliza los discursos que permiten solucionar problemas concernientes a cuestiones de interés general, en el marco de espacios públicos más o menos organizados”. Así pues, aunque se consigue vincular la sociedad civil con el diálogo y el consenso, al eliminar esferas como la estatal y la económica de la ecuación, Habermas está dejando de lado un espacio en el que también la sociedad civil tiene intereses.

En este sentido, la definición que nos brinda García-Marzá resulta mucho más adecuada para la tarea que estamos desarrollando aquí, al permitir integrar el mundo empresarial dentro del ámbito

civil, ya que para dicho autor la sociedad civil es una “esfera de interacciones sociales, no separada del Estado y del Derecho, donde se dan condiciones de igualdad y simetría entre los participantes, donde entran en juego tanto intereses particulares como comunes y universales” (García-Marzá 2004c, 43). Dicha definición nos permite ver a la empresa como institución social con moralidad propia, que se mantiene viva a partir de las relaciones que la unen con los grupos sociales, ya que son éstos los que permiten su actividad al depositar en ella el poder y la confianza que la legitiman para generar bienes sociales.

Según García-Marzá, el concepto de sociedad civil debe incluir también aquellos ámbitos donde lo que se mueven son intereses particulares, por tanto, su definición es: “ámbito de acciones estructurado en torno a una red de asociaciones y organizaciones que, dentro del orden jurídico, son posibles gracias al libre acuerdo de todos los participantes, con el fin de alcanzar conjuntamente la satisfacción de determinados intereses y la resolución consensual de posibles conflictos de acción” (García-Marzá 2004c, 44). La empresa pues, entraría a formar parte de la sociedad civil, ya que sus intereses son también sociales y hoy en día, actúa en gran medida en muchos ámbitos en los que el Estado ha perdido potestad, al mismo tiempo que desde la propia sociedad se le reclaman sus responsabilidades. Esto implica que pueden surgir diferentes conflictos de acción que deberán ser abordados por la propia empresa, siempre desde el prisma de responder ante la sociedad y justificar la legitimidad de sus acciones.

### 2.1.1 Fundamentación moral de las organizaciones empresariales

En sociedades globalizadas y plurales como las actuales, frente a la progresiva pérdida de poder del Estado, la empresa adquiere un nuevo estatus que le otorga gran poder de decisión. Es a partir del reconocimiento de la libertad de decisión de las organizaciones desde donde podemos establecer nuestro punto de partida para comenzar a hablar de la empresa como una institución estructuralmente moral. Partimos pues de la tradición filosófica “estructurista” iniciada por los filósofos españoles Xavier Zubiri (1986) y José Luis Aranguren (1994b), quienes señalan que los seres humanos son constitutivamente morales, ya que cuentan con una estructura que les capacita para la moralidad, instándoles a optar por unos contenidos morales u otros.

Atendiendo a esta tradición podemos decir que todo ser humano se ve obligado a conducirse moralmente, porque está dotado de una estructura moral que le obliga a comportarse “de forma moralmente correcta en relación con determinadas concepciones del bien moral, es decir, en relación con determinados contenidos morales, o bien de forma inmoral con respecto a ellos” (Cortina 1996b, 37). No se puede hablar pues, de seres humanos que sean amorales, en la medida en que se sitúan en el ámbito de la libertad y ejecutan sus decisiones escogiendo entre unas opciones u otras, serán morales o inmorales, nunca amorales; ya que sus acciones serán buenas o malas, pero siempre existirán.

Según la mirada zubiriana, los seres humanos como organismos inteligentes se adaptan al entorno no mediante instintos de supervivencia, como ocurre con los seres animales, sino apropiándose de una serie de posibilidades que se les presentan y a la vez les permiten configurar su propia identidad. Es decir, cada persona, a la hora de elegir entre distintas posibilidades que se le presentan, se decantará finalmente por aquello que le parezca bueno y así va irá su propio ser, apropiándose de él mismo, y es que “el hombre es un ser moral, un ser que se va auto poseyendo por apropiación de posibilidades” (Domínguez Prieto 1997, 39). O en palabras de Cortina (1996b, 46), “cada persona al elegir entre las posibilidades busca aquéllas que le permiten ser cada vez más dueña de sí misma: una persona busca, en último término, apropiarse de aquellas posibilidades que le ayudan a autoposeerse”, y este poseerse a uno/a mismo/a, supone tomar las riendas de nuestra libertad y saber hacia dónde

queremos encaminar nuestra vida. Al fin y al cabo, en el proceso de autopoiesis es cuando se torna más patente que somos seres estructuralmente morales. Así, la realidad moral es para Zubiri (1972, 164): “la realidad sustantiva cuyo carácter físico es tener necesariamente propiedades por apropiación”. Se establece de este modo un nexo de unión entre ser libre, decidir y ser moral; los seres humanos somos libres y hemos de enfrentarnos a nuestra realidad, para esto debemos tomar decisiones que nos permitan ajustarnos al medio externo, explicitar porqué hemos tomado una decisión y no otra frente al resto de seres. Del mismo modo, a golpe de ajustamiento y decisiones, se va creando ese carácter o segunda naturaleza (*ethos*) que caracterizará a la persona y sus relaciones con los/as demás y el entorno.

Consecuentemente, debe quedar claro que el ámbito moral donde se sitúa el ser humano, así como sus organizaciones, se constituye a partir de tres características básicas: la libertad, la universalidad y la reciprocidad. O lo que es lo mismo, la libertad de decisión, el hecho de tener presentes los intereses de los demás involucrados en la toma de decisiones y comportarse en base a lo que esperamos de los demás, es decir, exigir de los demás lo mismo que nos exigimos a nosotros en nuestras relaciones con ellos/as. Así, cuando nos referimos al ámbito de lo moral, nos estamos refiriendo a la capacidad de las personas para la deliberación y la decisión.

Según Cortina (1990), dichas capacidades nos permiten justificar frente a los demás a través del diálogo, aquello que decidimos hacer o no hacer. Esa continua justificación de nuestras decisiones es lo que nos permite adaptarnos a la realidad, al tiempo que vamos definiendo o diseñando nuestras relaciones con los demás y las instituciones que rigen la actividad social (García-Marzá 2004a, 79). Porque al escoger entre un camino u otro, nos tornamos responsables de nuestras acciones y en la medida en que afectan a otros/as, debemos dar razón de ellas. Así pues, vemos que la idea de responsabilidad en Zubiri y Aranguren está irremediamente unida a la de libertad, ya que “ajustar y justificar constituyen una y la misma cosa: ser responsable significa ser capaz de dar cuenta de lo que hemos hecho o dejado de hacer” (García-Marzá 2012b, 56), como veremos, ésta es una de las bases para reconocer la responsabilidad moral de las empresas.

Pero, nos preguntamos ¿se puede entender a las empresas como sujetos morales, es decir, como organismos con moralidad? Atendiendo al hecho de que las organizaciones empresariales son sistemas inteligentes formados por seres humanos, se puede afirmar que la toma de decisiones organizacional la efectuará la empresa como persona y no cada uno de sus miembros. Consecuentemente, la empresa también contaría con una estructura moral, ya que, en cierta manera, actuaría como un ser que toma decisiones desde la libertad, escoge entre un curso de acción u otro. Porque, como señala de forma muy acertada Cortina (1997c, 24): “una organización está – por definición- *organizada*; es decir, no es un grupo o una masa informe de gente, sino que tiene una estructura que le permite tomar *decisiones colectivas*, no reductibles ni a las de los individuos ni tampoco a las de agregados de individuos”.

De este modo, las empresas como organizaciones configuradas en base a una estructura de índole moral, son responsables tanto de sus decisiones como de las consecuencias de éstas en el entorno (Cortina 1998, 128–129). Y esta afirmación resulta hondamente razonable, si se tiene en cuenta que las empresas poseen una cultura organizacional concreta, con objetivos, realidades y problemas propios de su área de acción, dicha cultura representa su identidad misma y da significado a sus actos y decisiones; al igual que ocurre con las personas. Pues, “establece patrones de conducta e influencia las actividades, opiniones y acciones que se dan en la compañía” (Pérez Riestra 2010, 193-94), conforma su carácter a golpe de ajustamiento, como también ocurre con las personas.

En el ámbito empresarial y sus procesos de toma de decisiones, existe una deliberación, un sopesar los posibles rumbos a escoger y una conciencia de que cualquier camino tendrá diferentes consecuencias, así como que dichos actos deben tener coherencia con la cultura organizacional, para poder fortalecer así un carácter forjado durante años de decisiones concretos/as. Al escoger un camino, la empresa está apropiándose de las posibilidades, en consecuencia, la ética es inevitable, porque al igual que no hay personas amorales, no hay organizaciones amorales, todas se encuentran necesariamente en algún nivel de moralidad entre la “desmoralización” y la “plenitud moral”.

Como consecuencia, se puede afirmar de la mano de Cortina (1997c, 29) que “la presunta amoralidad de las empresas, que diversos sectores defienden, así como la presunta amoralidad de la economía, no son sino coartadas inadmisibles para actuar en contra de los contenidos morales que exige la conciencia moral de una sociedad como la nuestra”. En otras palabras, si pretendemos apostar por una economía ligada a lo social y una empresa que renuncie al espíritu del *homo oeconomicus* como figura central, deberemos sentar las bases morales para desacreditar el falso discurso de que la empresa no es un ente libre y responsable de sus acciones. De cualquier otro modo, no podríamos proponer una empresa justa e igualitaria para con la igualdad de género.

Por otro lado, la cultura organizacional expresa de algún modo el *ethos* de la organización, que se conforma a través de los hábitos que la empresa ha ido conformado con el desarrollo de su actividad. Como ocurre con las personas, dichos hábitos pueden convertirse en virtudes o vicios, configurando su identidad. Según Cortina (1994b), esta identidad se expresa en tres niveles: moral, organizativo y social. El primero define el horizonte moral por el que se priorizan ciertas acciones por encima de otras. El nivel de la identidad organizativa muestra su originalidad y carácter frente a otras organizaciones. Y en el nivel de la identidad social, se subraya que la organización precisa del reconocimiento del público para identificarse como entidad social y económica (Cortina 1998, 131).

Esta identidad de corte triangular, es una muestra de lo falaz que resultaría concebir a la empresa como una entidad neutral e independiente de lo que ocurre en el ámbito social, ya que la sociedad misma espera de ella ciertas cosas. La perspectiva ética aplicada a la empresa significa entonces “concebir la empresa como un sistema recíproco de obligaciones y expectativas: *obligaciones* que definen el modo en que debemos comportarnos moralmente frente a todos los grupos de intereses y *expectativas* que definen el modo en que los demás están moralmente obligados a actuar respecto de la empresa” (García-Marzá 2004c, 92).

Resulta de gran importancia remarcar que la responsabilidad debe abarcar necesariamente el ámbito de la moralidad y no quedarse solamente en lo legal. Así pues, cuando hablamos de responsabilidad lo esencial es saber que se trata de “responder”, de dar razones de nuestras actividades y decisiones a los demás. Los seres humanos, así como las organizaciones, nos movemos en el ámbito de la libertad, es este hecho el que implica que las decisiones que tomemos y las acciones que llevemos a cabo van a afectar a terceros, que pueden reclamarnos razones: “actuar moralmente significa entonces reconocer y respetar en los demás esta condición que identificamos en nosotros mismos, tomar en serio sus necesidades e intereses y no considerarlos como meros recursos en el propio proceso de toma de decisiones” (García-Marzá 2004c, 90).

Al mismo tiempo, el inscribirse en dicha dinámica relacional, le otorga a la empresa una conciencia corporativa, entendida como “el modo en que los seres humanos introducen la ponderación en sus acciones, regulando la prosecución de un objetivo, y permitiendo a la reflexión moral tener una voz en la acción” (Cortina 1997c, 26). En este aspecto, los autores Kenneth E. Goodpaster y John

Matthews (1982) consideran que ésta tiene cinco operaciones básicas consistentes en articular, educar, escuchar, reflexionar y revisar los valores para la toma de decisiones.

Concebir las organizaciones como portadoras de distintas culturas, evidenciadas a través de la conducta de la institución, implica un cambio de perspectiva en el modo general de aproximarse a la empresa. Como señala Morgan (1990, 122), entender las organizaciones como culturas organizativas “dirige la atención hacia el significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización [y muestra] que la organización descansa en sistemas de significados compartidos”. Dicho autor no reduce las organizaciones a sus dimensiones racionales o formales; sino que nos introduce en las raíces mismas de la actuación empresarial, planteándose cuáles son las valoraciones, principios y significados que vertebran las decisiones de la empresa y configuran así su *ethos*. Es en gran medida el reconocimiento que hacemos de la cultura corporativa lo que nos permite reconocer con mayor facilidad el carácter ético de la empresa, así como que se trata, en términos zubirianos, de un sistema estructuralmente moral.

### 2.1.2 La Responsabilidad Social Empresarial como marco de sentido

Una vez reconocida la función social y el carácter moral de las empresas, nos preguntamos ¿de qué es responsable la empresa? Precisamente, la empresa se situará dentro de la sociedad civil porque se mueve en el ámbito de la libertad en la toma de decisiones, libertad que la convierte en responsable de sus actos. Así pues, una de las claves de todo lo que venimos estudiando recae en ser conscientes de que la responsabilidad empresarial no puede limitarse a cumplir con la legalidad, ya que se sitúa más allá de lo legal, abarca necesariamente el ámbito de lo moral.

A la hora de enfrentarnos a la delimitación de los ámbitos de responsabilidad de la empresa debemos tener clara la propia definición de RSE, sin embargo, dicho término ha sido definido de muy diversas maneras y desde campos bien distintos. Frente a esta realidad tan heterogénea de definiciones de RSE, optamos por partir de la que nos brinda el autor Archie B. Carroll (1979, 498), quien entiende que la responsabilidad de la empresa tiene cuatro vértices que confluyen constantemente: el económico, el legal, el ético y el discrecional<sup>15</sup>. Destaca en dicha explicación, la dimensión económica, que se refiere a la responsabilidad de la empresa para cumplir las expectativas que genera como institución económica: “[...] society expects business to produce goods and services and sell them at a profit. This is how the capitalistic economic system is designed and functions” (Carroll 1999, 283). Así, se reconoce la empresa como generadora de bienes y servicios para satisfacción de la sociedad como su rasgo principal. Al primar la dimensión económica de la responsabilidad, Carroll no desarrolla de forma amplia la dimensión ética ni moral:

The ethical domain of CSR includes those activities that are based on their adherence to a set of ethical or moral standards or principles. Carroll's definition of the ethical domain is not broadly developed (Carroll 1991, 41). He defines the ethical domain of CSR as any activities or practices that are expected or prohibited by society members although not codified into law. They are responsibilities which embody those standards, norms or expectations that reflect a concern for what consumers, employees, shareholders, and the community regard as fair, just, or in keeping with the respect or protection of stakeholders' moral rights. Superimposed on such ethical expectations are the implied levels of ethical performance suggested by consideration of the great ethical principles of... justice, rights, and utilitarianism (Carroll 1991, 40-42). Though Carroll names the various ethical postures, they are not completely discussed. In short, though Carroll appropriately identifies the legal and ethical categories of CSR, he does

---

<sup>15</sup> En las mismas palabras de Carroll (1979, 500), el autor destaca: “the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time”.

not lesh them out as broadly or as completely as they need to be articulated (Schwartz y Carroll 2003, 508).

Por tanto, Carroll maneja un concepto de responsabilidad ética de tipo convencional, ya que no se establece una diferenciación entre ética y moral, es decir, entre las normas socialmente vigentes en un espacio social concreto; y las normas válidas más allá de las diferencias entre sociedades. Por esta razón, el contexto resulta una variable clave dentro de esta teoría, ya que reconoce que estos tres últimos espacios que hemos nombrado pueden variar según contexto y época, “situando la RSE en un modelo sincrónico y sumamente contextual” (González-Esteban 2001, 305), que no permite reconocer el carácter universal de la obligación moral de la empresa con respecto a la sociedad.

Además, establece una jerarquización de las responsabilidades, poniendo al ámbito económico por delante de los demás, entendiendo primariamente a la empresa como unidad productiva económica y no como institución social. Así, a partir de la aportación de Carroll, vemos que resulta necesario avanzar hacia una definición de RSE que nos permita reconocer que “la tarea de la empresa no es solamente generar riqueza material interna y externa, sino también ayudar a crear una sociedad decente, como diría el economista Amartya Sen” (Cortina 2005, 14), es decir, debemos ahondar en otras propuestas que otorguen mayor relevancia a la dimensión moral.

Por otro lado, el modelo propuesto por los autores Young-Chul Kang y Donna J. Wood (1995) nos brinda dicha oportunidad. Se diferencia del anterior en que concibe a la empresa como institución social, sin priorizar su vertiente económica, ya que dichos autores consideran que ambos ámbitos no pueden separarse (González-Esteban 2001, 361). En este plano, se configura una noción de responsabilidad mucho más amplia y completa, donde las responsabilidades económicas no reemplazan ni se superponen a las responsabilidades éticas y organizacionales de la empresa (Kang y Wood 1995). Esto no quiere decir que se deje de lado su papel económico como generadora de bienes y servicios, o el hecho de que para poder continuar con su actividad tienen que generar beneficios económicos; sino que se suman a esta vertiente los otros espacios en que repercuten las actividades empresariales (medioambiental, social, tecnológico, etc.). En esta línea, volvemos a repetir que la búsqueda primordial de beneficios económicos por parte de la empresa no está reñida con una gestión ética de la misma, sino todo lo contrario. Y es que la ética no hace rentable a la empresa, sino que “la empresa es rentable porque es ética” (Cortina 1997c, 15–17; García-Marzá 2004b, 189).

Así pues, Kang y Wood sostienen que las decisiones de la empresa deben realizarse siempre desde la moralidad de sus acciones, ya que éstas van a afectar a los demás ámbitos de los que se compone la sociedad. Es decir, debemos tener en cuenta que la empresa no sólo va a ser responsable de lo que suceda en el ámbito económico, más que nada porque éste no se encuentra separado del resto de sucesos sociales. Cualquier decisión empresarial afectará al ámbito social, ecológico, tecnológico, etc. Por eso, cuando Kang y Wood hablan de que hay que situar la RSE (CSR) “before the profit”, quieren decir que resulta vital integrar la responsabilidad social en el funcionar de la empresa sin separarlo de ninguna decisión. Según Michael Hopkins (2007, 114), “embedding socially responsible principles in corporate management is what these two authors call a ‘before-profit’ obligation”. Es decir, la responsabilidad tendría un carácter transversal, que vertebraría las decisiones de la empresa, se trataría más de una actitud, o de una filosofía de acción.

Lo que queda claro después de haber tratado tanto el enfoque de la RSE de Carroll; como la de Kang y Wood, es que resulta imprescindible reconocer a la empresa tanto como unidad económica básica dentro del sistema capitalista, como institución social en el seno de las sociedades occidentales. También que no hay que poner un ámbito de responsabilidad por encima de otro,

sino integrar en la gestión empresarial la responsabilidad como un principio de acción de la cultura organizacional. Al ajustarse a la sociedad, la empresa debe tener en cuenta la realidad donde se mueve, en su justificación sobre las elecciones tomadas, deberá tener en cuenta tanto las normas vigentes como las válidas moralmente. Porque la economía “es mucho más que lo que muchos entienden por economía, ya que ésta tiene que estar al servicio del desarrollo humano” (Cortina 2005, 11). Por esta razón, la empresa será responsable de las consecuencias de sus decisiones en todos sus ámbitos de influencia, tanto el económico y el ambiental como el social.

Por esta razón se debe superar la responsabilidad de la empresa entendida solamente como la satisfacción de los objetivos financieros de los accionistas, como señaló en su polémico texto del 1970 *The Social Responsibility of Business is to Increase Its profits* el autor Milton Friedman. Para dicho autor el objetivo de la empresa no tiene objeto a discusión: “hacer cuanto más dinero sea posible conforme a las normas básicas de la sociedad, tanto las legales como las costumbres éticas” (Friedman 2007, 174). Es decir, generar beneficios para los accionistas sin tener en cuenta nada más, eso sí, respetando los marcos legales de la sociedad donde opere. Además, Friedman pone la responsabilidad en manos de los directivos y otros trabajadores; ya que considera, solamente las personas tienen moral y por tanto son las que toman las decisiones, no la empresa en sí misma.

Como se puede observar, esta idea renuncia a la estructura moral de la empresa, y se basa en la noción de economía sin valores que estamos intentando dejar atrás. Sin embargo, al contrario de lo que ciertos autores desean pensar para justificar las acciones nocivas de las empresas, la responsabilidad no recae en cada miembro de la empresa, sino en su conjunto como un todo organizado, la toma de decisiones la efectúa la empresa como persona y no cada uno de sus trabajadores/as (Cortina 1997c, 24). Negar la moralidad de las organizaciones empresariales permite renegar de las responsabilidades que tienen para con la sociedad, por eso, entra en juego aquí la necesidad de plantearnos la responsabilidad de la empresa desde bases morales, reconociendo su carácter social, que necesita de los otros (ámbitos e individuos) para desarrollar su actividad.

Así pues, consideramos necesario efectuar un pequeño repaso a la evolución del concepto RSE a lo largo de las décadas, ya que lo que ésta entiende por su competencia, irá variando conforme la ciudadanía se vuelva más crítica. Howard R. Bowen con su obra *Social Responsibilities of the Businessman* (2013) inaugura la literatura sobre RSE dentro del marco estadounidense, donde nace como la necesidad de “justificar el uso que realiza del gran poder la empresa” (González-Esteban 2001, 270). En una primera fase de su desarrollo, la responsabilidad es entendida desde una visión caritativa o de paternalismo por parte de los empresarios, que se centran sobre todo en ganarse a la ciudadanía a través de acciones filantrópicas. Sin embargo, conforme nos adentremos en la década de los cincuenta del siglo veinte, se pasa de entender la responsabilidad como aquello que las empresas o empresarios consideran bueno para la sociedad desde su posición de poder, a atender las demandas sociales y las normas decididas entre todos. Es decir, la empresa empieza a ser consciente de que tiene gran poder, pero se trata de un poder otorgado por la sociedad que debe estar legitimado por los actores sociales para mantenerse. La manera de legitimar dicho poder estará en dar razón de las actuaciones de la empresa, pasando de la concepción convencional en la que se mueve esta primera visión de la RSE hacia un nivel postconvencional, que entendemos como:

The moral or universal perspective of judgement is therefore the post-conventional perspective. This perspective allows the subject or the moral agent to judge the society to which he/she belongs when processing his/her moral judgements. The entity or individual judges as a single unit and its judgement can be universal. That distinguishes it from the conventional perspective where it is the group to which one belongs that processes the judgement. That is to say, in the post-conventional perspective, the judgement handed out is the judgement of any rational moral subject (González-Esteban 2002, 103).

Dicha evolución permite que las empresas den respuesta de sus actuaciones en su relación con los grupos sociales, porque las empresas son centros de poder y de toma de decisiones (Bowen 1953) claves para el funcionamiento de la sociedad, y que por tanto, deben adaptarse a los valores válidos en cada marco concreto en el que se mueven. Se trata de reconocer que la empresa tiene responsabilidad social además de económica, ecológica, etc. Sin embargo, a partir de los años ochenta la sociedad empieza a concebir que la RSE puede estar siendo utilizada por parte de las empresas como un mecanismo para retener el poder en sus manos. En este orden de cosas, un punto muy importante reside en la formulación de la *Ley de Hierro de la Responsabilidad* o *The Iron Law of Responsibility* de Keith Davis (1973)<sup>16</sup>, que señala que aquellos que no usan su poder de una manera que la sociedad considere responsable tenderán a perderla. De esta ley se deriva que como las empresas tienen un gran poder, también tienen gran responsabilidad. Por tanto, es de gran interés para la actividad de la empresa demostrar que está siendo socialmente responsable.

Así pues, Davis señala que la sociedad otorga poder a las empresas, pero las que no son capaces de dar un uso responsable a esta legitimidad y poder, acaban perdiéndolo con el tiempo, ya que pierden la confianza que ha depositado en su actividad la propia sociedad civil. Para mantener dicho poder, la empresa tiene que actuar legítimamente, lo que quiere decir que debe tener buenas razones para argumentar que cumple bien su función social (García-Marzá 2004c, 158). La aportación de Davis resulta central, ya que reconoce que la actividad empresarial y su devenir están relacionados con la legitimidad que le otorgue la ciudadanía, quien puede retirar dicho poder y poner fin a su actividad. Como hemos visto anteriormente, en el ámbito europeo el desarrollo del concepto RSE está muy ligado al de los objetivos económicos de la UE.

En el marco comunitario existe la necesidad de ser más competitivos frente a las economías emergentes, y para esto se promueve que las empresas integren una perspectiva ética en su gestión. Desde este ámbito, la responsabilidad se concibe como un elemento clave para la búsqueda de nuevas oportunidades para las empresas (García-Marzá 2004c, 79). Dicho principio se contempla en el Libro Verde, donde se entiende como: “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis” (European Commission 2001, 6). Se parte de la empresa con capacidad para influir en la sociedad a partir de sus relaciones con los grupos de intereses y dando respuesta de las demandas que realizan. Muestra de esto es que en el año 2002 se llevó a cabo la creación del *Foro Multi-stakeholder Europeo* sobre la RSE (European Commission 2004) donde se dio voz a los diferentes interlocutores válidos. Lo interesante de esta apuesta comunitaria por la RSE es que cada país ha ido orientando la RSE “hacia los temas sociales o medioambientales más adecuados según su proceso de desarrollo del estado del bienestar, y en función de la relación existente entre la empresa, el gobierno y la sociedad civil” (Lozano 2007, 116). Así, vemos que aparte de las definiciones otorgadas por Carroll, y Kang y Wood; la evolución de la RSE dependerá del contexto de cada sociedad, de la fuerza crítica de la sociedad civil y del compromiso estatal y de las empresas.

En resumen, la RSE no se debe confundir con la filantropía ni con el cumplimiento de leyes, ya que nos habla de algo que va más allá, del ámbito de la libertad y la moralidad que se haya en un nivel postconvencional, así lo pone de relieve el carácter voluntario de las directivas europeas en materia de RSE. Siguiendo las aportaciones de García-Marzá, entenderemos la responsabilidad como una parte de la ética empresarial referida a las condiciones de posibilidad que subyacen a la confianza depositada en la empresa. Así es, como un recurso moral de la organización que le permita aunar justicia y eficacia en la toma de decisiones. Al fin y al cabo, se trata de decisiones que van a afectar a

---

<sup>16</sup> Para profundizar en el estudio de la relación entre la responsabilidad empresarial y el poder social de la empresa, consultar “Five Propositions For Social Responsibility” (Davis 1990).

otros/as, y que por tanto, requieren que la organización se plantee la validez social de dichos actos. La responsabilidad de la empresa es un tema vital en nuestra defensa de una ética de los negocios, y es que los criterios de definición de aquello frente a lo que la empresa deberá responder nos muestran qué clase de firmas invaden hoy día los ámbitos económicos.

No podemos dar por acabado este punto sin indicar que los debates en torno al concepto RSE siguen abiertos, de la mano de autores como Josep M. Lozano (2008, 193), quien pone en entredicho la capacidad del término RSE a la hora de transmitir dicha integración de ámbitos. Y es que la noción “social” que se halla en el término RSE, puede dar lugar a confusiones, ya que se puede pensar que se remarca dicho ámbito por encima de los demás. Por ello, Lozano (2006, 59) propone “la denominación de empresa responsable y sostenible (ERS) como expresión más adecuada de lo que está en juego cuando se habla de responsabilidad social de la empresa”. Al fin y al cabo, al hablar de una empresa socialmente responsable y sostenible, Lozano habla de empresa ciudadana, con dicha metáfora se refiere a “su participación en los procesos sociales de manera análoga a cierta idea de ciudadanía” (Lozano 2009, 98), ya que entiende la ciudadanía como una práctica de responsabilidad, no solamente un conjunto de derechos en cuanto a identidad y pertenencia. Resulta sumamente interesante pues la noción de empresa ciudadana, ya que reconoce la confluencia de intereses en la convivencia social y su puesta en común desde distintos ámbitos.

En resumen, resulta importante concebir la empresa como una institución no solamente económica, sino también social y ciudadana, una institución moral y responsable de sus acciones frente a la sociedad desde una vertiente multidimensional. Una entidad que se encuentra en constante relación con los grupos sociales y diferentes ámbitos que conforman la sociedad, ya que depende de ellos para desarrollar su actividad al igual que a la inversa. Dicha relación sumada a su carácter moral, le otorgan la capacidad de decidir y que dichas decisiones afecten a otros, con lo que la responsabilidad se vuelve innegable. Dicho de otro modo y llegando a una conclusión principal sobre las responsabilidades legítimas de la empresa, la comprensión de la RSE requiere tener en cuenta tres dimensiones: contenido, estructura y proceso, tal y como explica Lozano:

En lo que respecta al contenido, la RSE consiste en un principio hermenéutico o marco valorativo que postula la consideración, y la consiguiente integración, de los aspectos económicos, sociales y ambientales en las estrategias y decisiones empresariales. En cuanto a la estructura, la RSE postula un enfoque relacional de la gestión empresarial que tiene en cuenta en su desarrollo la relación con todos los stakeholders. Respecto al proceso, la RSE postula un enfoque en clave de innovación y aprendizaje, en el que las dos dimensiones anteriores toman cuerpo en un proyecto de empresa (Lozano 2006, 58).

En conclusión, entendemos la RSE como un marco de sentido desde el que la empresa debe valorar las consecuencias de sus acciones en todos los ámbitos de la sociedad y para toda la ciudadanía afectada. Así como una estructura que determina el diseño de la propia gestión empresarial, y juntas permiten configurar el proyecto cultural de la empresa. También como una visión dialógica de la responsabilidad que permita llevar a cabo una gestión empresarial teniendo como principal recurso la confianza (García-Marzá 2005a).

## 2.2 La ética empresarial dialógica

A lo largo de los años setenta del siglo XX surge en Estados Unidos la ética de la empresa o *Business Ethics*, cuya expansión hacia Europa se produjo años más tarde. Adentrarnos en el campo de la ética empresarial implica situar a la empresa en un sistema económico concreto: el capitalismo. Un sistema que parece “no soportar la moral, a no ser al estilo maquiavélico, es decir, para servirse

de ella y utilizarla para sus propios fines, porque el móvil fundamental consiste en la obtención de la mayor ganancia posible y además presupone una visión del hombre como homo oeconomicus” (Cortina 1994b, 55). Es el triunfo de la razón manipuladora en las sociedades modernas lo que nos sitúa en la necesidad de plantear una ética de la empresa, inscrita en el marco de una ética cívica referida “a los valores, principios y actitudes que les parecen propios de una *sociedad justa*, es decir, de una sociedad que actúa según hábitos de justicia, dejando que cada ciudadano o cada grupo esboce su propia concepción de vida plena y realizada” (Cortina 1997b, 17). Al fin y al cabo, la gestión de las empresas no es solamente un tema económico, sino social, ya que “el éxito de las empresas depende de las conductas, preocupaciones y valores de un grupo humano más amplio que el de los propios empresarios. Por tanto, debe considerarse el alcance de la ética empresarial de un modo lo suficientemente amplio e inclusivo” (Sen 2003, 43).

Por esta necesidad de abordar la ética de un modo inclusivo y holista, y siguiendo las aportaciones de la Escuela de Valencia en esta materia, consideramos que la ética discursiva nos brinda una fuente vital para el discernimiento de la corrección en los comportamientos empresariales: el diálogo y la inclusión de todos los afectados por la actividad empresarial. A partir de aquí, como señala García-Marzá (2004b, 106), una ética empresarial dialógica deberá ser crítica, para poder producir un saber práctico y postconvencional. A su vez, tendrá un carácter procedimental, ya que no se atiene a normas cerradas y se encuentra en constante proceso de revisión. También será de corte deontológico, ya que el acuerdo libre a través del diálogo representa un elemento irrechazable, y el momento de la responsabilidad de las consecuencias sin caer en cálculos utilitaristas.

Para comenzar, vamos a recordar algunas de las cuestiones claves vistas hasta el momento, que resumen los pilares que nos permiten reconstruir las bases morales del mundo empresarial. Con este mismo propósito, la autora Elsa González-Esteban (2007, 206–207) señala que para llevar a cabo la gestión de la dimensión ética de cualquier empresa, se deben tener en cuenta al menos cinco cuestiones básicas. Primero, la gestión de valores, normas y principios morales, que se convierten en componentes vitales para mantener el proyecto empresarial a medio y largo plazo. Segundo, reconocer que toda organización empresarial es un agente moral de decisión y actuación, en tanto en cuanto tiene capacidad de decisión desde la libertad, lo que le hace ser responsable de su acción. Tercero, las empresas se mueven en el ámbito social, con lo que el resultado de sus acciones tiene repercusiones públicas. Cuarto, aquello que le pueda ser moralmente exigido a la empresa, deberá ser descubierto por la misma a través de un diálogo simétrico, inclusivo e igualitario, con los afectados por la decisión, norma o institución. Por último, cualquier ética económica y empresarial debe reflexionar tanto en el nivel de la propia organización, como en el del sistema social, económico y político en el que se inscribe. Así pues, en nuestra apuesta por una empresa ética que desvele la falsa neutralidad del espacio económico, nos basaremos en la propuesta ético-discursiva de fundamentación moral desarrollada por Jürgen Habermas y Karl O. Apel a lo largo de los años setenta, ya que la ética discursiva pretende:

Transformar la racionalidad económica por medio de la racionalidad comunicativa; intenta corregir el desarrollo económico sistémico desde la perspectiva del “mundo de la vida” e impulsar así una nueva transformación social del capitalismo, una economía social, desde un nuevo fundamento normativo, no utilitarista ni contractualista, sino discursivo, entendido en la práctica como “control democrático” por parte de los afectados (Cortina 1994b, 65).

De esta cita de Cortina se desprenden nuestros esfuerzos por desmontar el discurso económico tradicional basado en el egoísmo y el autointerés, que no es más que el triunfo de la razón instrumental en las sociedades modernas. Se trata de una ética de corte cognitivista donde la dimensión moral no se refiere directamente a las normas, sino a la pretensión de validez moral con

la que éstas se presentan. Por tanto, la norma o valor moral funciona no por el hecho de estar vigente en la sociedad, sino por ser válida para todos los interesados en ella, porque esto querrá decir que su existencia está moralmente justificada. En este sentido, es la capacidad de utilizar el lenguaje para comunicarse, compartida por todos los seres humanos, lo que permite llegar a discernir la corrección de una norma, su rectitud o justicia, mediante el alcance de acuerdos intersubjetivos que tengan en cuenta los intereses comunes que entran en juego en cada caso (García-Marzá 1992, 28-41). Estamos pues, ante una ética de carácter procedimental donde “la validez moral significa que las normas morales puedan encontrar la aprobación de todos los interesados en la medida en que estos examinan conjuntamente en discursos prácticos si la correspondiente práctica responde por igual a los intereses de todos” (Habermas 1999, 67).

Por tanto, distinguir entre vigencia y validez de las normas morales resulta esencial dentro de la filosofía moral y en el marco ético en que nos estamos moviendo, ya que en un principio, que una norma se encuentre vigente no quiere decir que sea inmutable o válida, siempre se puede replantear su adecuación a las circunstancias cambiantes, porque “lo que ha venido valiendo hasta ahora como hecho o como norma sin discusión alguna, puede cuestionarse o no cuestionarse” (Habermas 1991, 132). La validez vendrá determinada en la medida en que dichas normas incorporen en su seno un interés común a todas las personas afectadas por la misma, un reconocimiento intersubjetivo. Atendiendo al carácter cambiante de la sociedad, será fácil comprender que al variar los agentes sociales y los contextos, la validez de las normas debe reexaminarse, de cualquier otro modo, las instituciones se arriesgan a perder la legitimidad de su actividad.

Así, para la justificación de una norma y su universalidad partimos de la argumentación, de los discursos prácticos que no se deben entender como la llegada a un acuerdo final, sino como un proceso continuo de diálogo que impele al replanteamiento de las normas. Así pues, el principio de validez se encuentra estrechamente relacionado con el de universalización, ya que sólo debemos tildar de válida aquella norma que, partiendo del principio del imperativo categórico kantiano, nos permita pasar de “aquello que cada uno puede querer sin contradicción alguna como ley general, a lo que todos de común acuerdo quieren reconocer como norma universal” (Habermas 1991, 88).

Para que una norma sea válida, de su cumplimiento se debe dar la satisfacción de los intereses de todos sus afectados. Por tanto, a diferencia de la ética kantiana mediante el imperativo categórico, “el lugar de la validez no queda reservado al sujeto que foro interno decide lo moralmente correcto o incorrecto” (García-Marzá 1992, 64). Aquí, las razones para defender la validez moral se exponen frente a todos los interesados en la misma. De esta manera, el diálogo nos permite ver cuándo una norma expresa intereses generalizables. Es en este sentido en el que un enfoque dialógico de la ética empresarial permite crear una ética universalista, porque a través del diálogo podemos identificar los presupuestos morales universales en base a los cuales debe operar la empresa, sea cual sea su situación geográfica concreta. Esta afirmación entiende la empresa como una institución dinámica que debe adaptarse a los cambios, y nos otorga el espacio para incorporar la perspectiva de género en las organizaciones, debido a que se trata de una demanda social con vigencia y validez moral.

La ética discursiva nos invita a discutir la validez de las normas morales en el marco de un discurso práctico, en el terreno de las éticas deontológicas, en todo momento se vuelve exigible la creación de una situación de habla real, es decir, de entablar un diálogo para la definición de principios morales universales. Para asegurar la realización de acuerdos se tiene que dar lo que Habermas (1999, 70; 2000) denominará como “situación ideal de habla”, donde existen una serie de requisitos para que el diálogo sea equitativo. Dichos requisitos adoptan la forma de reglas que garantizan la posibilidad de un diálogo, éstas son el principio de comunicación; el de inclusión que garantiza la

entrada en el diálogo de todos los afectados o sus representantes potenciales, presentes y futuros; el de igualdad de participación en condiciones de simetría, y la reciprocidad, que supone que todos los intereses están abiertos a la revisión argumentativa. Nadie que pueda hacer una contribución relevante en el diálogo puede ser excluido. Todos los intereses han de ser considerados por igual y sometidos a revisión argumentativa. A estas reglas se suman tres principios básicos: “el postulado de no-limitación (no deben existir barreras espacio-temporales), postulado de no-violencia (ausencia de presiones externas e internas) y postulado de seriedad (los argumentos deben llevarse a cabo con el único fin de la búsqueda cooperativa del acuerdo)” (García-Marzá 1992, 63).

Todos estos principios resultan clave para garantizar la viabilidad y justicia del compromiso al que se llegue en el diálogo. Y es que en las situaciones de habla existe un consenso implícito y de base entre los interlocutores que se produce a través del lenguaje, en este contexto “decir algo es realizar una acción” (Cortina 1994a, 158), o lo que es lo mismo, decir es comprometerse frente a los demás con la proposición dicha. Porque las afirmaciones que se hagan en este contexto derivan en compromisos que nos llevan a hacer real el principio de universalización, que va a funcionar “como regla de argumentación para efectuar el tránsito desde las consecuencias a las normas legítimas”, y es que “el nivel de desarrollo alcanzado por la conciencia moral social nos incita a no aceptar como legítima una norma que no exprese la voluntad universal” (Cortina 1994a, 165). En la búsqueda de la voluntad universal a través del diálogo, se debe primar la comunicación, ya que solamente a partir de un diálogo no estratégico se puede llegar a crear espacios inclusivos.

Por esta razón, resulta necesario establecer la diferenciación entre acción estratégica y acción comunicativa. La primera se refiere a la situación en la cual un actor influye sobre el otro mediante la amenaza, la coacción o la promesa de gratificaciones a fin de conseguir un objetivo egoísta. Es decir, el sujeto tiene que relacionarse con los demás para conseguir sus objetivos, pero los “considera como medios y limitaciones para la ejecución de sus propios fines” (García-Marzá 1992, 33). Mientras que la acción comunicativa se lleva a cabo en contextos sociales donde se busca el acuerdo y entendimiento mutuo.

Cada actor aparece “racionalmente impelido a una acción complementaria, y ello merced al efecto vinculante locutivo de una oferta del acto de habla” (Habermas 1991, 78), es decir, el acuerdo no puede ser instrumentalizado para conseguir los propios objetivos a costa de los demás. Por esta razón, la acción comunicativa se desarrolla en un mundo de la vida que ofrece al interlocutor el trasfondo cultural y experiencial que le va a permitir desentrañar la corrección de las normas morales según su adecuación a los valores compartidos en el mundo vital. Resumiendo, solamente se puede llegar a un acuerdo justo a través de la acción comunicativa, de cualquier otro modo el diálogo sería de corte estratégico y nunca universalizable.

Sin embargo, existen ciertas limitaciones a la hora de concebir la ética aplicada como una ética dialógica, sobre todo desde la teoría habermasiana, que nos muestra que “no podemos actuar ni enjuiciar moralmente una acción si no tenemos un contexto que nos asegure que los demás actuarán de la misma forma” (García-Marzá 2004c, 108). Es decir, sólo se podrá llevar a cabo el diálogo en contextos que garanticen que los interlocutores están motivados por buenas razones y no por intereses propios. Si sólo podemos llevar a cabo el diálogo en contextos ideales, estamos pasando por alto situaciones en las que se hace más necesario, que son en las que no existe garantía. Además, Habermas tiende a relacionar la exigibilidad de los mandatos morales con el derecho, es decir, cuando pasa de la acción individual a la de las organizaciones, “reduce toda posibilidad de aplicar la validez moral al terreno de lo jurídico” (García-Marzá 2004c, 110), lo que implica que ámbitos sistémicos como el económico quedan fuera de la aplicación directa de la moral.

No obstante, la utilidad de concebir la ética empresarial como una ética del diálogo supone afirmar que todas las normas vigentes no tienen por qué ser válidas, el diálogo nos permite ver cuándo una norma cuenta con todos los intereses en juego y es capaz de expresar intereses generalizables, o cuándo una acción o forma de conducta de la empresa, resulta inaceptable en un contexto concreto. La clave reside en reconocer el valor moral del diálogo, como un camino a través del cual “se alcanza el acuerdo y consenso necesarios para establecer, mantener y desarrollar la legitimidad de la empresa” (García-Marzá 2004c, 236), porque ejerce una revisión constante de los valores morales de la cultura empresarial, teniendo en cuenta a todos los grupos afectados por sus actuaciones y decisiones. Al reconocer la igual dignidad y autonomía de todos los grupos implicados dentro de la actividad empresarial, estamos llevando a cabo la exigencia de un diálogo entre estos grupos.

Y es que para poder construir una ética empresarial como ética aplicada debemos reconstruir el saber moral cotidiano aplicado a la empresa, los criterios morales que se encuentran incrustados en nuestro lenguaje moral y que utilizamos para valorar las actuaciones empresariales, aún sin darnos cuenta de que es eso mismo lo que estamos haciendo. Son estas capacidades las que como seres humanos y sociales, nos convierten en seres libres con diferentes posibilidades de actuar. Al igual ocurre con las organizaciones empresariales, en tanto instituciones morales y sociales, de aquí que tengamos la necesidad de justificar nuestros actos y aportar razones sobre ellos, porque somos seres e instituciones que nos movemos en el ámbito de la moralidad, “la ética no es una ciencia de blanco o negro, sino de muchos tonos distintos” (Argandoña 1994, 14).

El diálogo edificado sobre razones morales permite a la empresa dar razón de su actuación frente a la sociedad de forma universalista, y en un contexto global, de dar razón frente a conflictos globales, en sus muy diversos ámbitos de acción. Sin embargo, para determinar si nuestras acciones están bien o mal, no podemos remitirnos sólo a nuestra propia subjetividad, se hace necesaria una apertura a la integración de los intereses de los demás. El diálogo y la argumentación nos permiten salir del ámbito privado de la conciencia para entablar una conversación entre todos los afectados por la norma, que permita llegar a un acuerdo sobre su validez (García-Marzá 2004c, 103). Así pues, un enfoque dialógico de la ética empresarial permite crear una ética universalista, porque a través del diálogo podemos identificar los presupuestos morales universales que se refieran a la validez de todas las normas y a la inclusión en el diálogo de todos los afectados por éstas. Y esto para la viabilidad de empresas justas resulta esencial, porque integra de nuevo la economía con la ética.

### **2.2.1 El reconocimiento recíproco como fuente de la *ob-ligatio***

Con el objeto de establecer diálogos, en concreto en el ámbito empresarial con respecto a su entorno, debemos adentrarnos en el concepto de reconocimiento mutuo, ya que éste nos permitirá comprender que las comunidades humanas se sustentan sobre relaciones e interdependencias, entre seres y entre organizaciones. A finales del siglo XX, la teoría del reconocimiento recíproco sirve de base para que Habermas (2000) elabore su teoría de la acción comunicativa y junto a Apel, su propuesta de ética discursiva. Y es que, solamente a partir del reconocimiento de la capacidad comunicativa de los otros seres, se puede llegar al entendimiento en un diálogo entre iguales y discernir la validez moral de las normas a través de una deliberación conjunta.

Siguiendo estas aportaciones, Adela Cortina parte del procedimentalismo dialógico, que considera como interlocutores válidos a todos los seres dotados de competencia comunicativa, para construir su ética de la razón cordial, cuyas bases nos permitirán identificar la importancia de reconocer a los demás como interlocutores válidos, como personas. Sin embargo, atendiendo a las limitaciones de dicho proceso, trata de reconstruir la ética del discurso con el fin de sacar a la luz elementos

valiosos que están implícitos en ella, de “dar cuenta de otras dimensiones del vínculo comunicativo, y no sólo de la procedimental” (Cortina 2007a, 114). Dicha autora plantea por tanto, una ética de la razón cordial entendida como una nueva ética mínima regida por la no instrumentalización de las personas (dignidad), el empoderamiento (capacidades humanas), la distribución de bienes (justicia), el diálogo y la responsabilidad (Cortina 1986). En este sentido, resulta interesante partir del conocimiento de la procedencia de su teoría, que se sitúa en la tradición del reconocimiento recíproco, “que cobra estatuto filosófico en los textos hegelianos del periodo de Jena y en los Principios de Filosofía del Derecho, en la obra de Georges Herbert Mead, en la ética del discurso de Karl-Otto Apel y Jürgen Habermas, y se prolonga hoy en los trabajos de Paul Ricoeur y Axel Honneth, aunque caminando por otros derroteros” (Cortina 2010a, 15).

Así, Cortina sigue en la corriente ético-discursiva y trabaja el reconocimiento recíproco desde el pensamiento kantiano, poniendo énfasis en la compasión, la estima y la interdependencia humana. Partimos del reconocimiento de los lazos mutuos que unen a los seres humanos entre sí, de la necesidad que tenemos de los otros a la hora de realizar nuestros planes vitales, sean cuales sean. De este modo, debemos percatarnos de los vínculos ya existentes entre seres humanos, vínculos que ligan, del latín *ligatio*, y que obligan (*ob-ligatio*) a atender los intereses de los demás (Cortina 2007b). Percatarse de esta situación implica que al desvincularnos de alguien, estamos tomando una posición activa de rechazo, y esto amplía nuestra noción inicial de a quién estamos conectados.

Por tanto, reconocer la necesidad de vincularnos los unos a los otros y para con las organizaciones, incluyendo a las empresas, supone el primer paso hacia el crecimiento social de la confianza y entender que existe entre las personas “un aprecio de lo valioso que genera una obligación de responsabilidad” (Cortina 2007b, 51). Además, de la concepción de los seres humanos como seres vulnerables porque se necesitan mutuamente para construir una vida plena, se desprende el “carácter relacional del ser humano, que pone en evidencia las insuficiencias de cualquier individualismo egoísta” (Cortina 2001, 16), precisamente porque “el núcleo de la vida social y personal no es el de individuos aislados, que un buen día deciden asociarse, sino el de personas que nacen ya en relación, que nacemos ya vinculados” (Cortina 2013, 126).

Al aclarar la naturaleza de los vínculos que nos unen, Cortina considera que la base ética más oportuna es la que nos brinda la ética discursiva, “porque no da por supuesta ninguna «doctrina comprensiva del bien», sino que parte de un hecho innegable —la existencia de acciones comunicativas— y trata de reconstruir los presupuestos que le dan sentido y racionalidad” (Cortina 2007a, 116). La ética discursiva subraya pues la capacidad y competencia comunicativa de las personas, rasgo que les convierte en seres capaces de discernir lo moral, y por tanto, en interlocutores válidos en un diálogo real.

Y es que, tal y como señala el filósofo Karl Otto Apel (1985, 380), “todos los seres capaces de comunicación lingüística deben ser reconocidos como personas, puesto que en todas sus acciones y expresiones son interlocutores virtuales, y la justificación ilimitada del pensamiento no puede renunciar a ningún interlocutor y a ninguna de sus aportaciones virtuales a la discusión”. Por tanto, la ética discursiva reconoce la existencia de un vínculo comunicativo entre las personas, hecho que les habilitaría para desarrollar dichos diálogos, para crear espacios donde se produzca el discernimiento de la validez de las normas.

Sin embargo, Cortina señala que la ética discursiva reduce el vínculo comunicativo a un vínculo lógico-discursivo, dejando de lado otras dimensiones centrales para que se establezca la comunicación entre los diferentes sujetos (Cortina 2008b, 17). Desde su perspectiva, no se ahonda en un aspecto que resultaría central para el desarrollo de una dimensión cordial y compasiva de los

diálogos, el reconocimiento del papel crucial de la compasión en el reconocimiento que hacemos de los otros como iguales. Porque según dicha autora, para edificar sociedades justas, así como ciudadanos/as autónomos y solidarios, preocupados por descubrir qué es lo justo, “hace falta cultivar una razón cordial. Porque conocemos la justicia no sólo por la razón, sino también por el corazón” (Cortina 2010b, 26), es decir, no son solamente los argumentos racionales lo que nos permiten discernir la validez moral de normas u acciones, sino los sentimientos más profundos que despierta en nosotros/as la situación de otras personas. Por esta razón, consideramos de suma importancia conocer la propuesta de razón cordial de Cortina, porque permite ampliar la noción del diálogo desde valores como la compasión y la estima.

En resumen, la propuesta de ética de la razón cordial o *ethica cordis* elaborada por Cortina, pone de relieve la necesidad de efectuar un reconocimiento recíproco para la realización de diálogos, en una doble dimensión. Primeramente, entender que los seres humanos, en tantos seres con capacidades comunicativas, están dispuestos a discutir sobre lo justo mediante el establecimiento de diálogos. Además, como seres dotados de compasión y capacidad estimativa, son capaces de reconocerse en su conjunta interdependencia como seres vulnerables.

Así, el establecimiento de diálogos reales, propuesta por la ética discursiva, no solamente servirían en una dimensión normativa, es decir, de discernir la validez moral de las normas por parte de sus afectados, sino que permitiría cultivar los sentimientos y emociones morales que permiten construir sociedades justas y cultivar lo valioso. En este sentido, resulta sumamente importante rescatar la puesta en valor que efectúa Cortina, cuando subraya el carácter dependiente de los seres humanos, así como su capacidad de comprender la situación de otros, de percibir su posible sufrimiento y actuar en base a dicho reconocimiento, sin perseguir los intereses individuales que a veces parecen primar en las relaciones sociales, tal y como se puede apreciar en la siguiente cita:

La ética de la razón cordial, por su parte, reconoce que sin capacidad para estimar el valor de la justicia ni siquiera importa que una norma sea justa; sin capacidad de estimar a los demás interlocutores como valiosos, la justicia de las normas que deberían estar a su servicio es irrelevante. Precisamente por eso, esta teoría no sería sino un esqueleto estéril, sin encarnadura ni motivación, sin sangre en las venas, si no aceptara como inexcusable parte suya la necesidad de estimar lo valioso en el otro y en sí mismo (Cortina 2008b, 19).

Por tanto, resulta vital contemplar a los seres que van a participar en el diálogo como seres con capacidad de estimar, estimar el valor de la justicia y poder discernir los valores positivos de los negativos. Porque “quien sea incapaz de estimar el valor de la justicia ni siquiera va a interesarse por argumentar en serio” (Cortina 2007a, 121) en el seno de un diálogo inclusivo, es más, no va a ser capaz de discernir entre los intereses universalizables y los intereses egoístas. Por esta razón, resulta esencial ampliar la noción de capacidad comunicativa, para dejar entrada a los sentimientos morales que entran en juego en este tipo de deliberaciones conjuntas sobre lo que es bueno en nuestra sociedad, para todos los interesados/as.

Y es que son sentimientos como la compasión los que permiten desprendernos de nuestras predisposiciones conscientes o inconscientes, para discernir el dolor del otro, sentimientos como la indignación nos permiten levantarnos frente a las injusticias que sufren otros, y en el caso de las organizaciones, permitirá corregir las acciones que perpetúen dicho dolor humano. Porque como ya hemos remarcado en diversas ocasiones, la empresa tiene carácter, un *ethos* que va cultivando en su accionar, en el propio desarrollo de su actividad. Y este carácter no solamente ha de cultivarse con la razón, sino con los sentimientos morales: “para Cortina un buen carácter comunicativo ha de tener estos ingredientes: la estimación de valores, el sentir común, la experiencia propia y la

voluntad de justicia; y a fin de cuentas reparemos en que la ética es la formación de un carácter, de un *ethos*” (Sánchez Pachón 2014, 156).

Con esto, pretendemos subrayar que en vistas a incorporar la gestión ética en la dinámica empresarial, debemos partir del reconocimiento recíproco entre personas y con las organizaciones, ya que la empresa funciona en base a sus relaciones con los grupos sociales. Así, su responsabilidad tiene mucho que ver con los sentimientos morales, sobre todo, porque son instituciones que hasta el momento han venido promocionando intereses egoístas e individualistas, afectando al bienestar de las personas y el entorno, sin atender a las consecuencias de sus actos. Ahora, la empresa tiene la responsabilidad de reconocer a los interlocutores válidos en sus diálogos, no solamente como sujetos con razón y capacidad comunicativa, sino como personas con sentimientos; y es que al fin y al cabo, “la historia humana puede leerse como la paulatina ampliación de un nosotros, de un conjunto de gentes que se reconocen entre sí como auténticas interlocutoras” (Cortina 1994a, 182). La igualdad, por tanto, es un valor central de esta lógica que estamos intentando proponer.

### 2.2.2 Contrato moral y construcción de la confianza

A nadie le resultará extraño si decimos que actualmente se vive una crisis de confianza generalizada por parte de la ciudadanía y los/as consumidores/as con respecto a empresas, gobiernos, asociaciones no gubernamentales, etc. La confianza es el principal recurso moral del que pueden disponer las personas para gozar de una vida plena y feliz, así como de las organizaciones empresariales para conseguir generar riqueza social, que es al fin y al cabo para lo que fueron creadas (García-Marzá 2005b). Sin embargo, a lo largo de los últimos años, las decisiones tomadas por agentes empresariales han ido construyendo un carácter organizacional funesto para la sociedad, que ha puesto por encima del bienestar social, los intereses egoístas de unos pocos.

Con el estallido de la crisis allá por el 2007, se pusieron de relieve dichas malas costumbres, que pasaron de la oscuridad a la luz del ámbito de la opinión pública. En el caso de España, “a las malas prácticas financieras, a la falta de control de esas prácticas, a la corrupción política se unieron problemas como el de la construcción y, en el fondo de todo ello, malas costumbres, empecinadamente arraigadas” (Cortina 2013, 21). A golpe de años premiando los vicios, el *ethos* empresarial se ha convertido en un *ethos* contaminado. Las relaciones de confianza entre los agentes sociales y económicos se vieron rotas, y para recuperarlas la confianza debe ser reconstruida.

Se podría decir que las empresas parecen haber olvidado que no son organizaciones neutras, sino que se encuentran insertas en el ámbito social y que por tanto, disponen de capacidad para dar respuesta a los problemas de la sociedad, ya que de ellas dependen también “las posibilidades de ésta en cuanto a niveles de satisfacción, calidad de vida y estabilidad social” (García Echevarría 1982, 28). Dicho desajuste entre el irrenunciable sentido social de la empresa y la nula atención a sus responsabilidades con para los/as afectados/as de sus acciones, provoca que hoy en día nos veamos en la necesidad de recordar, junto a Cortina y García-Marzá, que la confianza es un recurso moral clave para el correcto funcionamiento de las organizaciones empresariales y el desarrollo de la justicia social. Entendemos pues, que la empresa se encuentra en su accionar diario, en relación con la sociedad, de la que se nutre y recibe su legitimidad, con lo que, al igual que de una relación entre seres humanos se tratase, las relaciones empresa-sociedad, se basan en conjuntos de expectativas que involucran el riesgo de ser defraudados y vulnerables (Luján Ponce 1999, 39-40).

Así pues, la vulnerabilidad contiene una doble vía, en el sentido de que la empresa cuenta con la legitimidad que le otorga la sociedad, sin embargo, al haber defraudado las expectativas que ésta

disponía en su actuación, ha perdido su papel legítimo. Siguiendo con la idea de que una relación de confianza entraña una serie de expectativas que depositamos sobre el otro, en este caso siendo una de las parte de la ecuación la propia organización empresarial, el sociólogo Bernard Barber (1983, 19) describe la confianza como “a generalized expectancy of good behaviour on the part of others over whom we have no control (...) has the general function of social ordering, of providing cognitive and moral expectation maps for actors and systems as they continuously interact”. De alguna manera, la confianza permite que demos por sentadas ciertas premisas de comportamiento, el actuar sobre la idea de que no nos defraudarán y no defraudaremos. Esto quiere decir que la sociedad confía en las empresas, dando por sentado que el desarrollo de su actividad será adecuado a los valores morales que sean valiosos en ese contexto, como señala Barber.

Para Barber (1983, 9) toda interacción social es una acción continua sobre la base de expectativas con componentes en parte cognitivos, en parte emocionales y en parte morales. En este sentido, se pueden clasificar las expectativas según tres naturalezas. En primer lugar, encontramos las expectativas generales: se refiere a la experiencia y los conocimientos relativos a la continuidad del orden natural y social. En segundo lugar, las técnicas, basadas en la competencia y en relación con las habilidades y capacidades de la persona o institución. Por último, las expectativas morales, relacionadas con la responsabilidad que tenemos hacia los intereses de los demás (Barber 1983, 14). A partir de las ideas de Barber, entendemos junto a García-Marzá, que la confianza tiene bases racionales, es decir, que la cofianza se basa en razones:

We can therefore say that trust has a rational base, or that it is supported by reasons. This cognitive base cannot “guarantee” the result of the action, but it does allow us to assume the risk involved in trusting a person, organization or product. In other words, it enables us to link our intentions with the possible results we expect. For their part, our interlocutors know what behavior they have to adopt if they wish to respond to the action and continue to be worthy of this trust. They know what their obligations are and what behavior is expected of them. By this, we are saying that we have good reasons to suppose that the behavior will be matched to our expectations, and that in the final analysis, it will not do us any harm (García-Marzá 2005b, 210).

Es decir, las relaciones de confianza no se basan en creencias o esperanzas ciegas depositadas en algo incierto que deseamos, sino en un juego recíproco de expectativas y obligaciones. Expectativas que tenemos depositadas en la actuación de otra persona. Obligaciones que contraemos en función de lo que ese otro va a esperar de nosotros. En la medida en que se cumpla este círculo, podremos contar con la confianza de los demás, ya que habremos cumplido con nuestra función social, con nuestro compromiso. Si nos situamos en el ámbito concreto de la empresa, vemos que una vez reconocido su valor moral, en sus relaciones con la sociedad, existirán unas expectativas de actuación. Es decir, como generadora de valor social, la empresa deberá atender a unas exigencias que le llegan del entorno, de los diferentes grupos que lo conforman.

Por tanto, entenderíamos la confianza como un presupuesto básico de la acción social (García-Marzá 2004c, 65). En el ámbito empresarial, la confianza es un recurso que permite a la empresa gestionar su relación con los grupos de intereses de forma legítima, y que reduce los costes de coordinación, al fomentar una cooperación social a través del contrato moral propuesto por García-Marzá. Y es que la desconfianza implica un gran aumento en los costes de coordinación de la empresa, perdiendo efectividad y posibilidades de alcanzar el éxito (García Echevarría 1982, 19).

Sin embargo, habíamos señalado que existe una pérdida de confianza por parte de la sociedad en la actividad de la empresa (García-Marzá 2004c, 19). Gran parte de esta situación, además de al carácter empresarial egoísta y nocivo, se debe al incumplimiento por parte de la empresa de las

expectativas morales que había depositado el grueso de la sociedad en su actuación. Y es que la sociedad esperaba, y sigue esperando, una actuación justa. En consecuencia, el incumplimiento de estas expectativas ha acabado por deslegitimar la actividad empresarial en los diferentes ámbitos sociales y territoriales. Dicha ilegitimidad es fruto de un contexto en el que la generación de valor se entendía como la generación de valor económico, y por tanto, la ética ejercía un lugar como cosmética. Sin embargo, no hay maquillaje lo bastante fuerte como para tapar la separación que reina entre empresa y ética. Es en un contexto de globalización y crisis económica cuando sale a relucir más que nunca dicha relación, y la urgente necesidad de poner de relieve que “toda decisión empresarial tiene siempre una dimensión moral, al igual que es consciente, desde la otra vertiente, de que las decisiones morales tienen también un valor económico” (García-Marzá 2004c, 20). Para poder restablecer la confianza perdida, debemos reconsiderar las bases sobre las que se asienta la relación de la empresa con los grupos sociales, y lo haremos desde la noción de contrato moral.

El contrato moral no es un contrato mercantil, ya que en este último tipo de contrato, la relación con los/as otros/as no se concibe desde la confianza (Cortina 2001, 19). Es decir, se entiende que los contratos se construyen por individuos con miedo a perder sus posesiones, que ceden al Estado la potestad de protegerlas. Dicha noción antropológicamente negativa de los seres humanos sacada del famoso *Leviatán* de Hobbes, implica relaciones basadas en el miedo y el egoísmo. Como vemos, en estas relaciones de autointerés no cabe la confianza, aunque también cabe señalar que:

[...] si las primeras teorías del contrato así comprendieron la formación de la sociedad civil y política —por un contrato entre egoísmos— también es cierto que, al hilo del tiempo, las mismas teorías contractuales de cuño liberal van perdiendo en egoísmo y situando en el centro de la consideración dos elementos básicos: el derecho del hombre a ejercer su capacidad autolegisladora y el valor de las leyes universalmente acordadas (Cortina 1986, 77).

Y así se refiere Cortina (2001, 19) al contrato social de Rousseau, entendido como una expresión de la voluntad general de la sociedad de satisfacer el bien común y superar los intereses egoístas. Desde esta premisa empezamos a construir el contrato moral, desde la intención de ir más allá de los egoísmos y el autointerés; ya que valga recordar, que estamos intentando caminar hacia una economía y empresa más humanas, donde entren en juego valores como la igualdad y la responsabilidad. Sin embargo, el contrato moral tampoco se refiere a este tipo de relación, aunque también procede del libre acuerdo entre las partes, el contrato moral reconoce al sujeto como interlocutor válido en la actividad económica, que tiene competencias comunicativas para participar del diálogo sobre sus intereses en las actuaciones de la empresa (García-Marzá 2004c, 159-63).

Así pues, cuando habla de contrato moral aplicado al ámbito de actividad de la empresa, García-Marzá (2004c, 160) se refiere a un “acuerdo racional entre todas las partes implicadas y/o afectadas por la actividad empresarial”. A partir de este contrato se reconoce que hay un juego de expectativas recíprocas, un círculo de confianza, como acabamos de señalar en los anteriores párrafos. Los diálogos que subyacen a dicho contrato, se han de dar en condiciones de igualdad y simétricas de participación para todos los interlocutores válidos, hecho que implica que a diferencia del contrato social, el contrato moral no constituye en sí un hecho, sino una instancia crítica (García-Marzá 2004c, 261). En consecuencia, el contrato moral rompe el individualismo propio del contrato social, centrándose en los acuerdos fácticos alcanzados de forma real. Cabe señalar que el autor destaca que se trata de una idea regulativa de las condiciones.

Profundizando en dicha diferenciación, el contrato moral difiere del social en cuatro aspectos: las partes contratantes, el contenido, las condiciones y el carácter (García-Marzá 2004c, 161-62). En cuanto a las partes contratantes, el contrato moral obliga a llegar al acuerdo entre todos los grupos afectados por la actividad de la empresa. Respecto al contenido, el contrato moral rompe el

individualismo propio del contrato social, ya que se tiene en consideración desde el principio, que el sujeto no es solamente un individuo, sino una parte con intereses en juego. Las condiciones se refieren a la igualdad y la simetría, que son los principios que permiten hablar de acuerdos reales válidos y justos, cuya legitimidad viene respaldada por la posibilidad de participación de todos los involucrados. Por último, el carácter del contrato moral es el de un principio crítico que permite reconstruir las condiciones de posibilidad para la realización de acuerdos fácticos.

En resumen, el principio del diálogo en búsqueda del acuerdo entre las partes afectadas por la actividad empresarial, no describe un contrato social, sino que define un contrato moral basado en la plena ausencia de coacción entre los participantes. Se trata de diálogos en los que existe la posibilidad de comunicación, donde están incluidos todos los afectados por la actividad empresarial. Una vez reconocida que la empresa convive en relación con los grupos sociales, y que dicha relación se basa en expectativas y obligaciones, entendemos que la confianza es parte clave de la supervivencia de la empresa. Y es que la legitimidad de la actividad de la empresa reside en su capacidad para cumplir las expectativas que han sido depositadas en ella.

No debemos olvidar que “la confianza en una empresa, en sus relaciones contractuales o en sus productos, guarda relación directa con las razones que tenemos para esperar un determinado comportamiento o resultado, con el cumplimiento de una serie de expectativas previamente depositadas en ella” (García-Marzá 2004c, 146). La situación de desafección ciudadana con respecto a las entidades económicas y gubernamentales, tiene mucho que ver con el incumplimiento de estas expectativas, ya que se ha puesto por encima del interés social general, el interés egoísta de unos pocos. A quién haya creído el cuento del autointerés, el individuo autónomo y la mentira, poco queda ya por demostrarle, que dichas conductas no llevan más que a la desgracia de la mayoría:

És d'idiotes, d'idiotes racionals, com diu el mateix Sen, pensar que l'egoisme i l'interès propi fan funcionar per si mateixos els mercats. Sense aquest saber moral, sense la honestedat que comporta respectar els contractes; sense la cooperació i col·laboració necessàries per a la producció; sense la credibilitat del producte o marca, etc., no hi ha confiança. I sense confiança no hi ha mercat, només hi ha selva. Com conclou Sen, l'ètica empresarial es pot considerar com un dels actius productius més importants que una economia i una societat disposen (García-Marzá 2012c, 9).

En definitiva, es nuestra responsabilidad moral desde aquí señalar que sin confianza no hay economía, no hay progreso social, y que desde la ética empresarial y el reconocimiento de la confianza como recurso moral, tenemos las claves para reconocer el papel social de la empresa. A partir de la noción del contrato moral, se nos permite crear las condiciones de posibilidad para la construcción de relaciones sanas entre empresas y sociedad, al mismo tiempo que se consiguen “empresas virtuosas cuyo funcionamiento se estructura a partir de la reciprocidad, la cooperación y la confianza” (García-Marzá 2004c, 58) y son este tipo de empresas las que tendrían que haber sido siempre, evitando la funesta situación en la que nos encontramos ahora.

### **2.2.3 Teoría de los *stakeholders*: un puente entre teoría y praxis**

El valor moral del diálogo nos exige la realización de diálogos reales, donde la exigencia moral reside en tener en cuenta las condiciones propias de cada empresa en particular. Es la teoría de los *stakeholders* (Freeman 1984) la que nos permite tender un puente entre la teoría y la práctica, aproximándonos al diálogo mediante la identificación de los grupos de intereses de la empresa. En este aspecto, veremos cómo una visión de la ética de corte dialógico complementada con dicha teoría, va a permitir identificar los interlocutores válidos del diálogo y crear las condiciones óptimas para su realización, que debe garantizar la integración de la perspectiva ética en las empresas.

Como se ha expuesto, la responsabilidad forma parte de la ética empresarial, en esta línea, la teoría de los *stakeholders* permite viajar de la teoría a la práctica y reducir el excesivo procedimentalismo de la ética discursiva (García-Marzá 2004c, 137), ya que “el análisis de los *stakeholders* es un camino privilegiado para construir la mediación entre poder y responsabilidad” (Lozano 1999, 122). Partimos de la teoría de los *stakeholders* desarrollada por Richard Edward Freeman en los ochenta (*Strategic Management. A Stakeholder Approach*, 1984), como una metodología de gestión empresarial, más allá de su uso como mera metodología de gestión estratégica y no normativa. Y es que utilizar dicha teoría para la gestión de la dimensión ética de las organizaciones nos permite concebirlas como empresas plurales en las que intervienen diversos agentes, entre los que se crean relaciones de confianza, y que tienen expectativas recíprocas de comportamiento.

Así pues, entenderemos por *stakeholder* cualquier grupo o individuo quien pueda afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales (Freeman 1984, 24). Sin embargo, tal y como nos advierte la autora Elsa González-Esteban (2007, 210), debemos matizar dicha noción, ya que éstos no son sólo “afectados por la actividad empresarial sino interlocutores válidos (...) que tratan de influir en las decisiones y actividades de la empresa”.

Uno de los rasgos fundamentales de dicha teoría es que concibe un modelo de gestión que integra de forma conjunta los aspectos éticos y los organizativos de la empresa (González-Esteban 2003, 2012). Freeman (1984) no es el primero en hablar de la interrelación de la empresa con sus públicos, pero sí en poner de relieve la necesidad de gestionar la empresa desde dicha interrelación. En consecuencia, la teoría de los *stakeholders* nace como una teoría para la gestión estratégica de la empresa que tiene como novedad la inclusión de componentes económicos y éticos en un mismo paquete, donde se hace especial énfasis en las relaciones de la empresa con el entorno.

El ámbito de las relaciones es lo que nos resulta de mayor interés, ya que se hace patente la importancia de incluir en la gestión empresarial los intereses de aquellos con los que se relaciona la empresa en el desarrollo de su actividad. Por supuesto, la sociedad en su conjunto es importante para dicho desarrollo, pero en cada caso concreto, ésta tendrá que responder de demandas de diferentes grupos (sindicatos de trabajadores, asociaciones feministas, grupos ecologistas, etc.).

Debemos partir de la base de que ni la ley ni el mercado son mecanismos suficientes para regular los comportamientos organizativos (García-Marzá 2004c, 45). A la hora de explicar o dar razón de las acciones de la empresa, no es suficiente con tener una concepción estratégica de la gestión empresarial, se necesita pasar a la acción comunicativa para acercar la organización empresarial a sus grupos de interés, y esto pasa por reconocer las necesidades de dichos grupos y la legitimidad de sus demandas. Hay que tener en cuenta que dependiendo de la organización, sus condiciones y contexto, estos grupos variarán; y que no todas las demandas realizadas a la empresa son legítimas.

En este sentido, dentro de la teoría de los *stakeholders* encontramos algunas limitaciones en lo referente a los conceptos de poder e interés. En primer lugar, no podemos partir de una concepción del poder entendido como algo individual y unidireccional, éste debe entenderse como “la capacidad de definir y satisfacer intereses” (García-Marzá 2004c, 200), un concepto que incluye la posibilidad de satisfacer los intereses de todos los grupos. En segundo lugar, en cuanto al interés, el riesgo reside en concebirlo como algo hecho, es decir, como si cualquier interés debiese ser realizado porque el simple hecho de tenerlo ya es una garantía de que éste es legítimo.

De este modo, podemos llegar a preguntarnos: ¿cómo discernir esa legitimidad? Si la empresa es una herramienta para generar bienes sociales, su legitimidad residirá en el logro de estos bienes

(García-Marzá 2004c, 156). Para ser más concretos, el criterio para discernir dicha legitimidad reside en entender que el interés legítimo es “una demanda o expectativa justificada que un grupo o individuo puede tener o elevar sobre las consecuencias o resultados de las acciones, políticas o procedimientos de la empresa” (Morgan 1990, 135). Y es que perseguir un interés común no supone renunciar a los intereses individuales, pero hay que tener en cuenta que para que un interés sea legítimo, éste ha de basarse en el acuerdo de todos los afectados. No hay que confundir pues la legitimidad con la legalidad, ya que una empresa puede respetar todas las leyes vigentes en un contexto dado, y sin embargo no contar con legitimidad social, por tratarse de una empresa injusta o inmoral. Al mismo tiempo que puede ocurrir, que las reclamaciones elaboradas por los grupos de interés a la empresa, sean producto de la escasa acción estatal o legal en dicho sentido.

Por otro lado, para poder implementar la perspectiva ética en la empresa como una ética crítica y dialógica, se debe tener una concepción plural de la misma, una concepción a partir de la cual la realidad empresarial esté conformada por diferentes grupos de intereses cuya realidad condiciona su existencia. Cualquier empresa en su toma de decisiones desde la libertad que caracteriza a todo ser o institución que se mueve dentro del ámbito de la sociedad civil, posee una responsabilidad de carácter económico, social y ecológico (González-Esteban 2007, 207). Es decir, debe dar respuesta de sus actuaciones frente a aquellos afectados tanto presentes como futuros, porque está inserta en todos los espacios de la vida social y como tal, forma parte del devenir de los/as ciudadanos/as.

En esta línea, cabe señalar que a pesar de que es Freeman el primero en desarrollar toda una teoría de gestión, la primera vez que fue utilizado dicho término fue en un memorando sobre planificación empresarial elaborado por el *Stanford Research Institute* en el año 1963, donde se definía *stakeholder* como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir”. Esta definición implica el reconocimiento por parte de la empresa de una necesidad de relacionarse con la sociedad, dejamos atrás una concepción de la racionalidad económica que concebía a la empresa como un ente socialmente aislado y empezamos a edificar una nueva empresa social. La presente teoría se basa en el reconocimiento de la pluralidad de intereses que se encuentran implicados en la empresa, la existencia de valores morales y una perspectiva de largo plazo del proyecto empresarial.

En consecuencia, la teoría de los *stakeholders* nos da el fundamento para poder desarrollar nuestra visión de la responsabilidad empresarial, ya que para responder o dar razón de nuestras actuaciones, primero tenemos que saber ante quién. De este modo, la empresa deberá entablar un “diálogo con todos sus *stakeholders*, con el fin de averiguar qué intereses y valores son comunes a todos ellos y por tanto universalizables, qué intereses son propios de cada grupo y cuales son simplemente individuales” (González-Esteban y García-Marzá 2006, 162). De estos tres tipos de intereses, la empresa siempre deberá intentar satisfacer en primer lugar los universalizables.

Pero como hemos dicho, solamente los intereses y valores comunes a todos ellos serán susceptibles de ser universalizables. Al mismo tiempo, se debe tener presente que en la identificación de los *stakeholders* podemos encontrar dos tipos diferenciados: centrales y latentes. Los *stakeholders* centrales son aquellos grupos con expectativas urgentes y legítimas, poseedores de poder comunicativo (entendido como capacidad de interlocución). Mientras que los *stakeholders* latentes solamente poseen dos de estos rasgos, y por tanto, deben ser considerados en la medida en que pueden convertirse en *stakeholders* centrales en un futuro inmediato.

En esta línea, una de las claves reside en saber que un *stakeholder* es algo más que un grupo afectado, es un interlocutor válido con intereses legítimos sobre la actividad de la empresa, con derecho a pedir razones. Frente al modelo de gestión empresarial del *stockholder* centrado casi exclusivamente en las relaciones económicas, físicas o como mucho de recursos humanos; el modelo de *stakeholders*

pone énfasis en las relaciones humanas y en el juego de derechos, intereses, deberes y obligaciones que éstas implican. En resumen, las empresas que deseen integrar una perspectiva ética en su modelo de gestión deberán potenciar la responsabilidad como parte de ésta y para conseguirlo, el fundamento de la ética discursiva y la teoría de los *stakeholders* resultan ser esenciales. Para mantener su actividad prolongada en el tiempo, la empresa deberá, no sólo identificar a estos grupos de intereses, sino también integrar sus demandas para darles respuesta, manteniendo siempre una actitud proactiva respecto a cada uno de ellos, de forma jerarquizada.

No podemos finalizar este apartado sin señalar que un *stakeholder* tiene en su mano poder estratégico pero también comunicativo. Es decir, puede influir en ésta utilizando los recursos a su alcance para que su interés sea escuchado, pero también puede hacer uso de su poder comunicativo entablando diálogos fructíferos con la empresa en cuestión, llegando a acuerdos intersubjetivos sobre determinadas cuestiones, que sería lo más oportuno para un nivel postconvencional de ética como el que venimos desarrollando. Sin embargo, será en gran medida la cultura y actitud empresarial la que determine qué tipo de poder va a desarrollar el *stakeholder*; es decir, si la empresa atiende a las demandas del entorno en los diálogos, será probable que los *stakeholders* hagan uso de su poder comunicativo.

En definitiva, la empresa plural que parte del compromiso basado en la escucha de las demandas e intereses legítimos de todos sus grupos de intereses supone un modelo empresarial de base ampliada, donde todos los grupos afectados por su actividad son incluidos en el diálogo como interlocutores válidos. Y para poder implementar la perspectiva ética en la empresa como una ética crítica y dialógica, se debe tener una concepción plural de la empresa, una concepción a partir de la cual la situación empresarial esté conformada por diferentes grupos de intereses cuya realidad condiciona su existencia. El principio del diálogo en búsqueda del acuerdo no describe un contrato social, sino un contrato moral basado en la plena ausencia de coacción entre los participantes. Se trata de diálogos en los que existe la posibilidad de comunicación, que deben regirse por cuatro principios básicos (Habermas 2000): sinceridad de los interlocutores, inclusión de todos los afectados/as o sus representantes potenciales, presentes y futuros en la solución de los conflictos, reciprocidad entre los participantes y simetría entre todos los intereses planteados.

Esto quiere decir que nadie que pueda hacer una contribución relevante en el diálogo puede ser excluido; presupone una completa igualdad de oportunidades y total simetría en las condiciones de participación, así como el hecho de que todos los intereses han de ser considerados por igual y sometidos a revisión argumentativa (García-Marzá 2002, 16). Estos principios van a permitir a los diferentes grupos hacerse oír de manera recíproca. Así pues, la empresa deberá llevar a cabo una gestión comunicativa de sus recursos morales y no centrar su actividad en una mera estrategia, ya que la primera le permite ser responsable de sus acciones y reconocer que los intereses de los *stakeholders* deben ser integrados en la práctica empresarial<sup>17</sup>, hecho que le comprometerá con causas justas para la ciudadanía.

---

<sup>17</sup> Para profundizar en la dimensión analítica, de gestión y normativa, ver el artículo de Josep Lozano titulado “Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships” (2005).

### Capítulo 3. La igualdad de género en la empresa: una cuestión moral

Hasta el momento se han tratado las bases que conforman el sistema económico y político actual, abordando las estructuras desiguales sobre las que se sustentan y subrayando la necesidad de replantear la economía desde una ética aplicada a la empresa. En el tercer capítulo nos centraremos en abordar la igualdad de género en el seno empresarial como una cuestión moral de profunda importancia en la sociedad actual. La igualdad de género como cuestión de justicia social está directamente relacionada con la ética de las organizaciones, ya que también las estructuras de la empresa reproducen la desigualdad que encontramos en el ámbito social. Por tanto, resulta lógico pensar que cuanto más integrada esté la ética en las organizaciones, más fácil será promover valores como la igualdad en su seno, e incrementar la presencia de las mujeres en la empresa en igualdad de condiciones a sus compañeros. Así, reflexionar en torno al poder de las mujeres en el ámbito de las organizaciones empresariales, haciendo especial hincapié en la posición que ocupan dentro de los cargos de dirección, es una tarea de incuestionable relevancia y valor moral en la actualidad.

Bajo la premisa de definir caminos que promuevan un modelo de empresa más igualitario, vamos a adentrarnos en el presente apartado en las cifras de mujeres en la alta dirección de las empresas españolas, los prejuicios que impiden el ascenso de las profesionales a rangos de responsabilidad superiores, así como la necesidad de que la empresa preste especial atención a las cuestiones de género, porque se trata de una demanda social válida. En primer lugar, conoceremos el perfil de la directiva española, así como las cifras sobre la presencia de mujeres en dichos cargos. En segundo lugar, abordaremos el sesgo ideológico que impregna los procesos de selección de personal en las empresas. En tercer lugar, apostaremos por la transparencia como eje transversal de la cultura organizacional para la identificación de los puntos donde se genera la desigualdad y poder actuar así sobre ellos. En cuarto lugar, pondremos en valor la escucha activa de las demandas feministas para crear empresas justas. Por último, realizaremos una reflexión en torno al concepto de Responsabilidad Social de Género como caldo de cultivo hacia el futuro igualitario organizacional.

La igualdad es una de las bases irrenunciables de las democracias modernas, junto al ideal de libertad. Por tanto, la demanda de igualdad de género es una exigencia ética en las sociedades democráticas avanzadas. Así lo demuestra el hecho de que dicha problemática haya sido tratada en las Conferencias Mundiales de la Mujer y en otros organismos, que incorporan dicha demanda y establecen medidas para su consecución. Partiendo del reconocimiento global de la necesidad de implantar la igualdad de género en la empresa que han realizado diferentes Estados y organizaciones supranacionales, cabe señalar que también las empresas y la ciudadanía deben sumarse a la reclamación. Porque además de tratarse de una cuestión legal, la igualdad es una cuestión moral. Por más normativas y otras medidas de equidad que se impulsen desde los gobiernos, la clave reside en el poder de la ciudadanía a la hora de transformar la realidad.

En este sentido, se ha de tener en cuenta que las relaciones que se establecen entre hombres y mujeres en cualquier ámbito de la vida social se caracterizan por la asimetría que subyace a sus relaciones de poder. El poder político, económico, técnico, etc. se encuentra en manos de los varones, mientras que las mujeres son la parte dominada por dicho poder, y es que desde el punto de vista político, “el hecho de que cada grupo sexual presente una personalidad y un campo de acción restringidos pero complementarios, se halla supeditado a la diferencia de estatus (basada en una división del poder) que existe entre ambos” (Millet 1995, 81). Para poder cambiar dicha situación hay que dialogar con el poder constantemente, potenciando la capacidad de las mujeres como actores sociales, “estar decididas a participar, a saborear, incluso a entrar en el juego del poder para transformar las reglas y la realidad sobre la que inciden” (García de León 2002, 15). Desde este

punto de vista, en la medida en que las mujeres se encuentren presentes en las instituciones con relevancia social, más cerca se estará de poder transformar sus bases desiguales.

Equidad e igualdad de género son nociones centrales en las discusiones acerca de la justicia de género, la justicia social, la ciudadanía, los Derechos Humanos y la intervención para el desarrollo con perspectiva de género. Sin embargo, no siempre es explícito a qué se refieren y por ende, cuáles son sus implicaciones. En el siguiente apartado, hablaremos de las relaciones de género como relaciones de poder, y abordaremos las barreras que enfrentan en su ascenso a la dirección, haciendo especial hincapié en la importancia de que las mujeres se empoderen y lleven a cabo acciones diversas para acceder a todos los ámbitos sociales con las mismas oportunidades que los varones. Y es que el acceso a la toma de decisiones y a las posiciones de poder tienen un carácter estratégico para transformar las estructuras de exclusión y de la discriminación que se ejerce contra las mujeres (García Prince 2004).

Así pues, identificar los problemas materiales y simbólicos que impiden la total inserción de las mujeres en los cargos de dirección, será un paso esencial en el avance hacia una empresa más justa. Además, incorporar la perspectiva de género en la gestión empresarial, además de ser una cuestión moral, es una cuestión rentable, en términos de diversidad y aprovechamiento del talento. Porque la igualdad entre hombres y mujeres en la empresa puede suponer además, un incremento en la calidad, en la medida en que se construyen organizaciones éticas que valoran las capacidades de sus trabajadores/as de forma igualitaria, creando ambientes de trabajo, justos y estables:

De manera que si conseguir beneficios para las personas que trabajan en la organización es objetivo y medida a la vez de la gestión de la calidad y gestionar, desarrollar y aprovechar todo el potencial y el conocimiento de las personas que componen la organización es también una condición fundamental para conseguirla, no debe de extrañar la necesidad de establecer mecanismos para que el personal femenino de las empresas se tenga en cuenta, en sus necesidades y expectativas específicas, y que el potencial que tienen pueda evaluarse y expresarse, eliminando obstáculos y barreras para ello (Méndez-Vigo 2005, 170-71).

En este orden de cosas, puede parecer que la igualdad entre mujeres y hombres ya se ha conseguido, porque los distintos organismos internacionales así como la Declaración de los Derechos Humanos, integran dicha premisa. Además, dentro del marco de la UE encontramos acuerdos que trabajan en la línea de garantizar la igualdad entre mujeres y hombres, como por ejemplo la *Strategy for Equality between Women and Men (2010-2015)* (European Commission 2011b), que sería uno de los acuerdos más recientes donde se recogen los principios definidos por la *Women's Charter* o *Carta de la Mujer* (European Commission 2010).

Sin embargo, cuando nos remitimos a nuestra realidad más cercana, podemos observar que la desigualdad permanece, porque aunque los principios morales existan y se hayan explicitado a través de declaraciones de derechos, dicho problema es estructural y las estructuras de una sociedad son difíciles de cambiar, y desde luego, no se cambian sólo con declaraciones de intenciones. El sexismo laboral que encontramos en el ámbito empresarial no es más que un reflejo de las estructuras de dominación patriarcal características de nuestras sociedades. Sin embargo, esta afirmación no supone la aceptación de dicha subrepresentación de la mujer, sino todo lo contrario. Hace más patente la necesidad de incorporar dicho problema en los instrumentos de gestión de la ética empresarial vistos anteriormente.

Así pues, “el origen de la discriminación de la mujer en la empresa hay que buscarlo fuera de ella” (García-Marzá 1999, 13), ya que al tratarse de una institución social que se mueve en el marco de la sociedad civil, la empresa es producto de las estructuras sociales. También es cierto que “la igualdad de género no puede lograrse cuando las ideas preconcebidas siguen ancladas en las instituciones

económicas y sociales” (OIT 2009, 29). Por tanto, la empresa es un ámbito de reproducción de la desigualdad, quizás el origen no procede únicamente de su esfera, pero sí es su responsabilidad directa. Porque la empresa, con todo el poder que la sociedad le ha otorgado, debe asumir su responsabilidad e incorporar esta demanda que procede de la sociedad dentro de sus formas de trabajo. Y es que hoy en día, los problemas sociales no son sólo responsabilidad de los políticos, sino también de las empresas y el resto de la sociedad civil (Cortina 2005, 11).

En conclusión, “la dimensión de la perspectiva de género no es ya una cuestión «de mujeres», sino que el esfuerzo de reconceptualización va más allá del interés político que las mujeres podamos tener” (Reverter-Bañón 2003, 33), se trata de una cuestión moral que debe ser integrada por gobiernos y en el ámbito que nos atañe, la empresa. Además, tal y como señala la economista María Pazos (2008, 272), “la transparencia es imprescindible para un aprovechamiento eficiente de los recursos humanos y para una gestión adecuada de los recursos económicos”, por tanto, cuanto más transparente sea una organización, menos espacio habrá para la desigualdad. La búsqueda de la igualdad no es solamente una lucha del feminismo, sino que se trata de una cuestión de índole moral en que deben participar todos los seres humanos, gobiernos, empresas, instituciones que operen en el ámbito social. Porque no es una cuestión femenina solamente, sino ciudadana y de justicia global, que en el caso del ámbito económico y empresarial, solamente puede ser abordada desde las bases morales que nos otorga la construcción de una empresa ética.

### 3.1 La escasa presencia de mujeres en la dirección empresarial en España

Comenzamos nuestra reflexión sobre la igualdad de género en la empresa, abordando la realidad acerca de la presencia de mujeres en los cargos de dirección de las empresas españolas. Nos centraremos pues en los altos cargos de las empresas, ya que nuestra misión más adelante se centrará en reflexionar en torno a modelos de liderazgo asociados a mujeres. Actualmente, el número de mujeres que ocupan cargos de dirección empresarial de las empresas españolas es pequeño, si se compara al de los hombres. Para poder comprender mejor porqué es necesario incorporar la igualdad de género en la empresa, debemos reconocer cuál es el problema que encontramos en nuestro ámbito de estudio.

Para esto nos vamos a basar en las cifras que nos ofrece el Instituto Nacional de Estadística, recopiladas en una base de datos denominada *Mujeres en cifras*, que se compone de un conjunto de indicadores que tienen por objeto reflejar la situación de las mujeres en los distintos ámbitos de la sociedad. También se tendrá en cuenta la publicación anual que lleva a cabo la misma institución bajo el nombre *Mujeres y hombres en España* (INE 2016). Así, los dos ámbitos a explorar serán la alta dirección en sí misma, y los Consejos de Administración de las empresas cotizadas en el IBEX-35, ya que estos se refieren a los cargos de poder empresarial en el ámbito español. Cabe señalar que estamos hablando de todas las empresas del IBEX-35 (Índice Bursátil Español), que está formado por las empresas españolas con mayor liquidez cotizadas en el Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico (SIBE) en las cuatro bolsas españolas: Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao.

En la tabla número uno se resumen los datos de mujeres y hombres que trabajan en la alta dirección de las empresas que cotizan en el IBEX 35 actualmente, dichos datos han sido actualizados a fecha de 13 de diciembre de 2016. Si analizamos las cifras concretas, se puede observar que las diferencias de presencia entre hombres y mujeres en la alta dirección empresarial son abismales, ya que de un total de 502 personas ocupando dichos cargos en el año 2015, 443 son hombres y 59 son mujeres. Lo que supone una presencia femenina de un 11,75% en dichos niveles, un porcentaje que revela la gran desigualdad de género que pervive en los puestos de relevancia del ámbito económico. No obstante, no se debe pasar por alto que aunque la presencia de mujeres es

ínfima, del año 2007 al 2015 se ha producido un leve aumento del total de mujeres en la alta dirección, pasando de un 4,29% en 2007, a un 11,75% en 2015. Nos atrevemos a señalar que quizá este incremento se ha producido a razón de la *Ley de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres* (Gobierno de España 2007), donde se promueve la igualdad en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX-35, instándolas a llegar a un 40% de mujeres hasta el año 2015, objetivo que no se ha conseguido.

En resumen, como se ha comentado anteriormente, las empresas de las que estamos hablando forman parte del IBEX-35, consecuentemente, la realidad es que de las empresas más poderosas del Estado español, muy pocas incluyen a mujeres en sus cargos directivos. Y esto desvela la existencia de un mayor número de obstáculos para que asciendan, lo que implica a su vez, la pervivencia de un sistema robusto de exclusión sexo/género en nuestra sociedad.

**Tabla 1<sup>18</sup>. Participación de mujeres en órganos de dirección de las empresas del IBEX 35**

		2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
<b>% Mujeres</b>	<b>TOTAL</b>	<b>11,75</b>	<b>9,32</b>	<b>9,36</b>	<b>8,29</b>	<b>7,24</b>	<b>6,73</b>	<b>6,59</b>	<b>5,81</b>	<b>4,29</b>
	Presidencia Ejecutiva	6,25	8,70	0,00	0,00	0,00	0,00	2,78	3,45	3,57
	Vicepresidencia Ejecutiva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Consejera Delegada	2,63	3,57	6,45	9,09	5,88	4,76	0,00	0,00	0,00
	Secretaría General/Técnica	6,25	0,00	16,67	10,34	7,14	0,00	8,70	10,00	4,55
	Miembros de la alta dirección	13,24	10,02	9,93	8,87	7,88	7,76	7,14	6,26	4,67
<b>Ambos sexos</b>	<b>TOTAL</b>	<b>502</b>	<b>515</b>	<b>513</b>	<b>543</b>	<b>525</b>	<b>550</b>	<b>577</b>	<b>602</b>	<b>560</b>
	Presidencia Ejecutiva	16	23	23	28	22	31	36	29	28
	Vicepresidencia Ejecutiva	9	9	12	13	14	12	12	16	14
	Consejera/o Delegada/o	38	28	31	22	17	21	16	26	25
	Secretaría General/Técnica	16	6	24	29	28	22	23	20	22
	Miembros de la alta dirección	423	449	423	451	444	464	490	511	471
<b>Mujeres</b>	<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>24</b>
	Presidencia Ejecutiva	1	2	0	0	0	0	1	1	1
	Vicepresidencia Ejecutiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Consejera Delegada	1	1	2	2	1	1	0	0	0
	Secretaría General/ Técnica	1	0	4	3	2	0	2	2	1
	Miembros de la alta dirección	56	45	42	40	35	36	35	32	22
<b>Varones</b>	<b>TOTAL</b>	<b>443</b>	<b>467</b>	<b>465</b>	<b>498</b>	<b>487</b>	<b>513</b>	<b>539</b>	<b>567</b>	<b>536</b>
	Presidencia Ejecutiva	15	21	23	28	22	31	35	28	27
	Vicepresidencia Ejecutiva	9	9	12	13	14	12	12	16	14
	Consejero Delegado	37	27	29	20	16	20	16	26	25
	Secretaría General/Técnica	15	6	20	26	26	22	21	18	21
	Miembros de la alta dirección	367	404	381	411	409	428	455	479	449

**Fuente:** Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades

<sup>18</sup> Tanto los datos de la tabla 1 como los de la tabla 2 han sido extraídos de la página web del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades a 13 de diciembre de 2016, con datos actualizados hasta 2015: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderEconomico.htm>

Por otro lado, además de los órganos de dirección de las empresas que forman parte del IBEX-35, resulta importante acudir a las cifras referidas a los Consejos de Administración de las empresas. Dichos consejos podrían considerarse una herramienta de gestión organizacional de vital importancia, ya que se trata “del máximo órgano de gobierno de la sociedad, en el que los accionistas y propietarios de las empresas delegan su responsabilidad. Es el lugar en el que se toman las decisiones que afectarán a todos los ámbitos de la empresa. Estas decisiones conformarán la pauta de funcionamiento de los ejecutivos de la compañía” (Norgestión 2014, 5).

Como vemos, dicho consejo influirá sobremanera en el propio devenir de la compañía, marcando los ritmos y el sentido mismo de su actividad. También definirá en gran medida el papel de ejecutivos/as así como sus responsabilidades. Por estas razones, resulta de vital importancia que dichos órganos sean diversos, porque solamente de este modo, se estarán teniendo en cuenta los intereses de diferentes grupos, y se crearán empresas cuya gestión sea más diversa e igualitaria.

Así, entramos a analizar las cifras de la tabla número dos, donde se recopilan datos sobre la presencia de mujeres en la presidencia y en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX-35. De un total de 35 presidentes/as, solamente 2 son mujeres frente a 33 hombres, lo que supone un porcentaje de 5,71% mujeres. La desigualdad entre proporciones es abrumadora, así como representativa de qué grupo está tomando las decisiones en el ámbito empresarial, es decir, en qué manos se encuentra el poder en las organizaciones empresariales. Esto no debe resultarnos extraño, ya que como hemos visto en el primer capítulo, el modelo de ciudadano que detenta la potestad de debatir en el ámbito público y acceder al poder, se ha construido con rasgos masculinos. Ésta es una construcción que pervive en la política y la economía actuales.

Siguiendo con nuestro análisis, vemos que lo mismo ocurre con los cargos de vicepresidencia, donde encontramos 1 mujer frente a 41 hombres. En resumen, aunque al igual que ocurría en el caso de la alta dirección, se está produciendo en los últimos años un moderado incremento del nombramiento de mujeres en los cargos tratados, la desigualdad es aún honda y persistente.

Por esta razón, la diversidad de género en los consejos de administración se ha convertido en un tema central en la actualidad, y así se ha visto reflejado tanto en la legislación española como en las directivas comunitarias. Y es que resulta difícil entender, como en un espacio como el empresarial, donde supuestamente las personas son escogidas por sus capacidades, currículum y méritos, los prejuicios de género siguen siendo claves en el ascenso.

Como señalaba la filósofa Amelia Valcárcel, frente al argumento liberal de que las mujeres ocuparán cargos de responsabilidad cuando estén formadas para ello, se ha demostrado que a pesar de alcanzar dicha formación y de que cada vez son más las mujeres que cursan estudios universitarios (Peleteiro y Gimeno 1999, 23-51), esto no parece mejorar su situación en el ámbito empresarial, la desigualdad persiste. Y es que a pesar de que la participación de la mujer en el mercado de trabajo ha aumentado en España desde finales de los setenta hasta la actualidad “no se observa el mismo aumento en la participación de la mujer en los puestos directivos y, especialmente, en los máximos órganos decisorios de las empresas” (Mateos, Gimeno, y Escot 2010, 132).

Tabla 2. Mujeres en la presidencia y consejos de administración de las empresas IBEX 35

		2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
<b>% Mujeres</b>	<b>TOTAL</b>	<b>19,35</b>	<b>18,22</b>	<b>15,59</b>	<b>13,27</b>	<b>7,17</b>	<b>10,13</b>	<b>10,28</b>	<b>8,48</b>	<b>6,43</b>	<b>3,46</b>	<b>2,09</b>	<b>2,58</b>
	Presidentas	5,71	8,57	5,71	2,86	1,71	0,00	2,86	2,86	2,86	2,86	0	5,41
	Vicepresidentas	2,38	7,14	8,00	7,02	3,46	8,00	7,84	7,27	3,77	2,44	2,50	2,56
	Consejeras	23,14	20,73	17,60	15,31	8,20	11,37	11,14	9,29	7,51	3,69	2,32	2,88
	Consejeras secretarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,29	0	0	0	0	0
<b>Ambos Sexos</b>	<b>TOTAL</b>	<b>434</b>	<b>439</b>	<b>481</b>	<b>490</b>	<b>502</b>	<b>474</b>	<b>506</b>	<b>507</b>	<b>506</b>	<b>463</b>	<b>478</b>	<b>503</b>
	Presidentas/es	35	35	35	35	35	33	35	35	35	35	37	37
	Vicepresidentas/es	42	42	50	57	52	50	51	55	53	41	40	39
	Consejeras/os	350	357	392	392	410	387	413	409	413	379	388	417
	Consejeras/os secretarias/os	7	5	4	6	5	4	7	8	5	8	13	10
<b>Mujeres</b>	<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>80</b>	<b>75</b>	<b>65</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>52</b>	<b>43</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>13</b>
	Presidentas	2	3	2	1	1	0	1	1	1	1	0	2
	Vicepresidentas	1	3	4	4	2	4	4	4	2	1	1	1
	Consejeras	81	74	69	60	34	44	46	38	31	14	9	12
	Consejeras secretarias	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
<b>Varones</b>	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>359</b>	<b>406</b>	<b>425</b>	<b>466</b>	<b>426</b>	<b>454</b>	<b>464</b>	<b>473</b>	<b>447</b>	<b>468</b>	<b>490</b>
	Presidentes	33	32	33	34	34	33	34	34	34	34	37	35
	Vicepresidentes	41	39	46	53	50	46	47	51	51	40	39	38
	Consejeros	269	283	323	332	376	343	367	371	382	365	379	405
	Consejeros secretarios	7	5	4	6	5	4	6	8	5	8	13	10

Fuente: Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades

Las cifras recopiladas y tratadas por el INE permiten observar una realidad generalizada en las empresas españolas: la escasez de mujeres en la alta esfera empresarial. Así pues, si bien es cierto que las cifras son reveladoras y nos permiten crear una imagen global de cuál es la situación de las mujeres en las altas esferas empresariales, también es cierto que necesitamos profundizar en las condiciones en las que estos hechos se producen. Es decir, conocer cuáles son los rasgos o características principales que definen el modo en que dichas mujeres ocupan cargos directivos. De este modo, a continuación se destacarán once puntos, extraídos del estudio elaborado por el Instituto de la Mujer en el año 2009 (Castaño et al. 2009):

1. **Edad:** se aprecia una desventaja en la presencia femenina en todas las edades, relativamente menor sólo en las franjas marginales (con menor número de casos) como menos de 20 años y entre 50 y 65 años. También se aprecia un descenso brusco de las tasas femeninas, frente al mayor sostenimiento de las masculinas, por la mayor retirada de ellas del mercado laboral o de los puestos de responsabilidad directiva.
2. **Nivel de estudios:** elevados niveles formativos, con una mayor preparación relativa de las mujeres empresarias y relativa homogeneidad entre directivas y directivos.

3. **Estado civil:** aunque la situación familiar mayoritaria es la de casadas o en pareja, destaca un importante volumen de mujeres que podríamos considerar como independientes, ya que se trata preferentemente de jóvenes solteras.
4. **Maternidad:** las empresarias con hijos/as son un grupo minoritario en cargos de dirección.
5. **Nacionalidad:** la presencia de trabajadores extranjeros en puestos de dirección es aún escasa en España. Situación que se agudiza en el caso de las mujeres, cuya presencia es aún más escasa que la de los hombres. Entre quienes lo logran, destacan las mujeres provenientes de países pertenecientes a la UE-15 (francesas, italianas) y de China.
6. **Sector de actividad:** el colectivo más importante de mujeres empresarias o directivas se localiza en el sector servicios, concretamente en la venta al por menor y reparaciones, la hostelería, la sanidad, la educación e investigación y otros servicios varios.
7. **Ocupación laboral:** las empresarias presentan un mayor porcentaje de empleo en servicios. Esta situación se concreta en la alta vinculación de la ocupación de las mujeres con la gerencia de empresas de comercio, pymes relacionadas con servicios tradicionales.
8. **Duración del contrato:** normalmente los cargos de dirección, al implicar mayor grado de responsabilidad, suele concretarse en contratos permanentes. Sin embargo, si bien ésta es la línea general, las directivas son contratadas por tiempo definido con mayor frecuencia.
9. **Duración de la jornada laboral:** lo más habitual son las jornadas a tiempo completo, pero en el caso de las directivas, las jornadas a tiempo parcial son más frecuentes. Además, los hombres dedican mayor número de horas que las mujeres.
10. **Existencia de trabajos secundarios:** poco probable su existencia, por la gran dedicación de tiempo y fuerza que suponen dichos cargos. En el caso de las mujeres, esa posibilidad se torna realmente improbable.
11. **Localización geográfica:** las regiones con un tejido empresarial amplio y una actividad productiva elevada favorecen en mayor medida la contratación femenina en la toma de decisiones empresariales. Cataluña, Madrid, País Vasco o Galicia las que cuentan con un mayor número de mujeres en tales puestos.

De las apreciaciones que se señalan en el presente estudio, se pueden empezar a identificar algunas de las realidades que configuran los obstáculos para que las mujeres accedan a la alta dirección de las empresas. En primer lugar, en los aspectos tres y cuatro (estado civil y maternidad) se puede vislumbrar una exigencia mayor hacia las mujeres en lo que se refiere a gestionar su vida personal y laboral. Es decir, existe un importante número de directivas solteras, y quizás debido a las grandes dificultades de compaginar el trabajo en el ámbito público, con las responsabilidades de cuidado que socialmente son depositadas en las mujeres<sup>19</sup>, algo que al varón no se le exige, o al menos no en tanta medida. El rol de la mujer como madre pervive en nuestra sociedad, lo que dificulta que se la

---

<sup>19</sup> En el ámbito español, M<sup>a</sup> Ángeles Durán Heras ha encabezado la investigación sobre usos del tiempo entre mujeres y hombres (Durán y Rogero 2009), poniendo énfasis en la función social del trabajo no remunerado dentro de las familias (Durán 2000, 2003) y el protagonismo que tienen las mujeres en su desempeño. Otras autoras como Cristina Carrasco han cogido el testigo para seguir sacando a la luz las desigualdades de género que vertebran los diferentes usos del tiempo que realizan mujeres y hombres. Uno de sus trabajos más recientes es el informe *Tiempos, Trabajos y flexibilidad: una cuestión de género* (Carrasco et al. 2003), editado por el Instituto de la Mujer, donde se analiza cómo condicionan los roles de género a los tiempos de trabajo que tienen ambos grupos, y cómo afecta esto a su disponibilidad o posibilidades de acceder a trabajos remunerados fuera del hogar. También se pueden encontrar aportaciones interesantes en este sentido en la obra *El tiempo de las mujeres* de Dominique Méda (2002). En tiempos de crisis dichos usos del tiempo varían, en detrimento de las mujeres (Larrañaga 2014); así, el hecho de que la crisis afecte de forma diferente a mujeres y hombres, supone el reconocimiento de que ambos grupos ocupan posiciones sociales desiguales. Se puede consultar la obra “Desiguales” de Lina Gálvez y Juan Torres (2010), donde se analiza en profundidad esta realidad.

pueda percibir para el desarrollo de otras posiciones como los cargos de dirección. Ambas circunstancias plantean cuestiones acerca de la conciliación de la vida familiar y laboral, por una parte, y de la desigualdad en las condiciones para la promoción profesional, por otra. Ambas son cuestiones que la empresa debe abordar con medidas concretas, para permitir promocionar la corresponsabilidad en las parejas y la igualdad al considerar capacidades de mujeres y hombres.

En segundo lugar, en cuanto a los aspectos número seis y siete, el sector de actividad y la ocupación laboral que ocupan en mayor medida las mujeres, vemos que el sector servicios es el predominante. Volvemos de nuevo al estereotipo femenino, que presupone a las mujeres ciertas capacidades relacionadas con la atención a los demás, algo que en lo laboral podría traducirse en servicios de turismo, educación, sanidad, etc. Al introducirse en el ámbito público, las mujeres reproducen en gran medida las tareas que tradicionalmente se les han asignado en el hogar. En tercer lugar, por lo que respecta a los aspectos ocho y nueve, resulta habitual que las directivas tengan contratos por tiempo definido, así como jornada a tiempo parcial; mientras los directivos cuentan con contratos indefinidos y jornadas a tiempo completo. Ambas realidades se pueden asociar directamente con el rol de la mujer como cuidadora que acabamos de comentar.

En definitiva, podemos afirmar que la presencia de mujeres en puestos de dirección y/o su actividad como empresarias es bastante escasa en el mercado de trabajo español. En esta línea, la organización del tiempo dentro de las organizaciones influye en la escasa o nula presencia de las mujeres en el ámbito público. Y es que, en su mayoría, los horarios fijados resultan incompatibles con las tareas (familia, cuidado, etc.) que son asignadas a las mujeres y que la misma sociedad espera de ellas. Por esta razón, muchas se ven obligadas a renunciar a su profesión, para dar respuesta a las necesidades familiares. Y es que, como ya se ha comentado anteriormente, “la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado (empleo), habitualmente no las libera de ser las principales responsables y trabajadoras no remuneradas para sus hogares” (Durán 2005, 56).

A su vez, la elevada dedicación que exigen estos puestos de trabajo tanto en términos de dedicación horaria como en torno a la compatibilización de estas actividades con otro tipo de trabajos, dificulta también la conciliación de la vida laboral y familiar. De tal modo que se ha determinado que ser madre y directiva y/o empresaria al mismo tiempo es un hecho que exige una elevada dificultad. Esto subraya la necesidad de reformular los tiempos de trabajo, impulsando medidas de flexibilidad horaria, con el objeto de construir un tejido económico y social más eficiente, ya que dichas medidas permitirían aprovechar el talento de las profesionales que se está desperdiciando.

A pesar de esto, existe la creencia de que la igualdad ya ha sido conseguida, debido al gran interés que han mostrado los organismos internacionales en el tema y del discurso pro-igualdad entre mujeres y hombres institucionalizado y reproducido a través de los medios de comunicación. Nada más lejos de la realidad, la lucha por la igualdad es una tarea continua que requiere de la implicación de toda la sociedad. Así pues, leyes, normativas y planes de igualdad sirven en esta línea no sólo para poner de relieve un asunto de justicia social, sino para mostrar a las organizaciones que integrar políticas de igualdad de oportunidades en su gestión diaria es una cuestión de índole social a la que no puede hacer oídos sordos, además de que permitirá aumentar su eficacia, ya que se tendrán en cuenta recursos humanos que hoy en día se están menospreciando: el talento y las capacidades de las profesionales. Las directivas y escritos de la UE permiten en este sentido tornar consciente al mundo empresarial del descenso de productividad que implica la pérdida de talento femenino. Desde un punto de vista moral, el argumento de la productividad o la rentabilidad económica y productiva, no resulta suficiente; solamente en el sentido en que éste confluye con el

reconocimiento de que la igualdad de género, se mire por donde se mire, siempre va a tratarse de una cuestión de justicia social, como se señaló anteriormente.

En este sentido, traemos a colación la crítica a la concepción de la igualdad de género y la libertad como la consecución de un bien social útil. Desde el feminismo occidental se ha dado por justificar la libertad de las mujeres en términos de utilidad social (Zerilli 2008, 26), es decir, situarla dentro de la cuestión social. Basándonos en la filosofía de Hannah Arendt (1998, 11), el concepto de “cuestión social” se refiere a la percepción moderna de que problemas de bienestar social como la pobreza o la desigualdad pueden resolverse a través de medios políticos.

Partiendo de la visión de dicha filósofa, Linda Zerilli (2008, 23) entiende que “la asimilación de lo político a lo social restringe la acción política a una actividad instrumental de medios-fines que entraña un micro y macrogerenciamiento de las relaciones sociales”. Así, considera que Arendt, al contrario de rechazar el papel de la política para la resolución de temas sociales, intenta mostrar el criterio utilitarista que ha tomado la política en referencia a los temas sociales. Así, dicha filósofa “nos precave contra la actitud utilitaria que esas preocupaciones suelen conllevar” (Zerilli 2008, 25), y por tanto, nos permite preguntarnos sobre los fines que subyacen, por ejemplo, a las leyes de paridad o a la búsqueda de igualdad por parte de instituciones como la UE.

Zerilli se pregunta cómo afecta la identificación de la igualdad de género como cuestión social a la labor del feminismo. Y es que, las feministas occidentales “han tendido a justificar el reclamo de libertad en términos de la cuestión social, la justicia social o la utilidad social” (Zerilli 2008, 26). Este hecho se puede observar desde los escritos de Mary Wollstonecraft, donde se reclamaba la participación igual de las mujeres en la vida política atendiendo a la facultad de la razón, al tiempo que se argumentaba la necesidad de incorporar las virtudes femeninas o capacidades maternas en la deliberación pública. Existe pues, cierta ambigüedad en el discurso feminista por la igualdad desde sus inicios, éste se sitúa entre el reclamo de la igualdad efectiva y del reconocimiento de la diferencia entre géneros, una “exitosa combinación de argumentos sobre la igualdad de derechos y la utilidad política, sobre la mismidad y la diferencia” (Cott 1987, 30). Los argumentos sobre la igualdad de derechos se basan en la justicia social, los argumentos sobre la mismidad y la diferencia se apoyan sobre la cuestión social. Así, parece aceptarse y rechazarse al mismo tiempo la diferencia sexual dentro de los argumentos feministas, lo que implica que la búsqueda de la libertad deja ser el fin mismo de la lucha, para convertirse en la solución a otros problemas sociales que podrían ser resueltos a través de la puesta en valor de las cualidades femeninas en el ámbito público:

De este modo, los temas de justicia social y la cuestión social se volvieron casi sinónimos, y el reclamo feminista de libertad comenzó a adquirir la forma de un conjunto bastante complejo de justificaciones. Estas justificaciones, que casi siempre aludían a una característica única de la femineidad (ya se tratase de una sensibilidad peculiar o simplemente de una capacidad práctica asociada con el papel social de las mujeres), no resultaron, en última instancia, en libertad entendida como la práctica misma de la política democrática ni como la razón que comprometemos en esa política. En cambio, la libertad se transformó en un medio tendiente a alcanzar otro fin: atenuar los problemas asociados con la cuestión social. El "además" que calificadas feministas anexan con frecuencia a la justicia social -casi siempre en forma de una larga lista de todas las contribuciones especiales que harían las mujeres si se les permitiera participar en el gobierno- terminó por parecer la razón misma de la libertad de las mujeres: el mejoramiento de la sociedad. Por lo tanto, cabría preguntarse si la cuestión social no estará desplazando al reclamo de libertad política en lugar de hacerlo posible (Zerilli 2008, 29).

La autora entiende que asociar la consecución de la libertad de las mujeres a la cuestión social resulta nocivo para la lucha feminista, ya que instrumentaliza su sentido y fin mismo. Aunque, al mismo tiempo, reconoce que la reclamación feminista no podía efectuarse durante el despertar de la

modernidad si no se planteaba en dichos términos, si no se presentaba como la consecución de un bien útil para la sociedad. Dicha ambigüedad ha acabado por fundamentar el discurso de que la incorporación de las mujeres a la vida política supondría una mejora social, ya que las mujeres aportarían sus virtudes, antes relegadas a lo privado; un discurso que identificábamos también en la UE. Pero ha dejado atrás su tarea principal: remarcar que las mujeres son ciudadanas de pleno derecho por su condición de humanas, no de mujeres.

Lo que hemos intentado poner de relieve en estos párrafos es que aunque en los inicios del feminismo el argumento de la igualdad de género como bien social útil fue muy utilizado, con el paso de las décadas ha sido también muy criticado. Y es que defender los derechos de las mujeres sobre el principio de la utilidad social, implica que la igualdad no es un fin en sí mismo, sino la vía para el mejoramiento de la sociedad. En consecuencia, la reclamación del estatus de ciudadanas se realiza entonces desde la óptica de la contribución de las mujeres al cuidado doméstico social, que “somete la política a una economía de medios-fines y somete a las mujeres a las concepciones tradicionales de la feminidad” (Zerilli 2008, 32).

Una vez hemos remarcado que la búsqueda de la igualdad es una cuestión moral, y los riesgos que conlleva concebirla como parte de la cuestión social, debemos reconocer que su consecución pasa por la transformación de las estructuras de poder patriarcales. Porque la participación de las mujeres en las estructuras de poder es vital para la emancipación femenina, ya que permite acabar con la desigualdad desde dentro. Sin embargo, las pocas que consiguen llegar a dichos puestos, se ven en una situación complicada desde la que no pueden empoderar a otras profesionales, ya que no pueden conferir algo que no detentan. Se sitúan así en un «gueto de terciopelo» que limita sus posibilidades de actuación y que poco a poco las va aislando de los demás.

Sumando a esto la tradicional demanda de un modelo de dirección asociado al estereotipo masculino, muchas mujeres han sido redireccionadas hacia posiciones más «acordes» con lo que socialmente se espera de su figura, posiciones menos «contaminadas» por el poder o más éticas. Por estas y muchas otras razones, Berbel (2013, 51) pone de relieve la necesidad de incorporar directivas en gran número a las empresas, porque “sólo el prestigio de muchas mujeres valiosas podrá contrarrestar la devaluación social de lo femenino”. Y es que, como bien expone Amorós, al ser construidas como genéricas y no ser consideradas en su individualidad, a las mujeres no se les supone la capacidad o el derecho de compartir el poder:

Así, un colectivo representa el poder como patrimonio genérico y, en el otro colectivo, tenemos su desposesión, y el hecho de esa desposesión es lo que hace que una mujer, como no se la percibe como individuo, no se le atribuye poder, no se espera ningún poder de ella y, por tanto, no interesa tampoco en absoluto saber con quién está hablando (Amorós 1988, 16).

El futuro de las organizaciones empresariales debe concebirse como una superación del modelo tradicional de gestión y liderazgo, para permitir la inclusión de las mujeres en los cargos de dirección, ya que en muchos casos ha sido el modelo organizacional dominante, basado en el *homo oeconomicus*, el que ha generado una empresa inmoral que no sabe reconocer la valía de sus trabajadoras. Y es que la principal razón por la cual las directivas abandonan sus cargos se centra en la minusvaloración constante a la que son sometidas tanto ellas como su trabajo diario, por tanto, es una necesidad urgente poner en valor la figura femenina en la empresa. En definitiva, como señala la psicóloga social, Sara Berbel: “de lo que se trata es de modificar algunos de los valores que han predominado tradicionalmente en las organizaciones y sustituirlos por otros más adecuados a las necesidades de nuestra nueva sociedad y de la exigencia de ética y transparencia que la ciudadanía está demandando a todos aquellos que ostentan el poder en el ámbito político y económico”

(Berbel Sánchez 2013, 14), y esto pasa por reconstruir las bases económicas, promoviendo valores morales como la igualdad, a través de una gestión empresarial ética.

### 3.1.1 Prejuicios para la exclusión: los sistemas de cooptación

Nuestro ámbito de estudio se centra en las organizaciones empresariales, y dentro de éstas, en los cargos de responsabilidad: alta dirección, gerencia y *top management*. Así, vamos a empezar a tratar una cuestión estrechamente relacionada con el tema central de nuestra tesis; esto es, el acceso y presencia a los cargos de alta dirección de las empresas por parte de las mujeres, que nos permitirá abordar en los siguientes bloques, el liderazgo de las mujeres dentro del ámbito empresarial. Nos centraremos sobre todo en los cargos referidos al *top management*, ya que son los puestos de mayor responsabilidad en la toma de decisiones empresarial, y por tanto, representan, por decirlo de algún modo, el poder económico en la esfera social, y el poder de decisión dentro de la jerarquía de cada empresa. Partimos del reconocimiento de la actual subrepresentación de las mujeres en los cargos de dirección y los consejos de administración de las empresas españolas.

En relación a lo dicho, ya se han dado algunas pistas de cuáles son las razones que fundamentan las trabas que encuentran las mujeres para ascender en las organizaciones empresariales. Por ejemplo, la separación dicotómica entre esfera pública y privada, con la minusvaloración de ésta última y los sujetos que la ocupan: las mujeres. Así también, la desvalorización social de su papel como madres y los diferentes usos del tiempo que hacen con respecto a los hombres y que se derivan de dicho desempeño en las cuestiones maternas y de la esfera privada. Dichas trabas han sido objeto de estudio de amplias investigaciones, llegando a la conclusión general de que los obstáculos son mucho más pesados y evidentes para las mujeres que para los hombres (Ryan y Haslam 2005) en cualquier ámbito del espacio público, también en el de las organizaciones empresariales.

El conocido por todos/as “techo de cristal” o *glass ceiling* (Segerman-Peck 1991), intenta visibilizar esta situación a través de una alusión metafórica a las barreras invisibles y simbólicas que impiden el ascenso de mujeres a cargos de dirección, un conjunto de mecanismos sutiles e implícitos a la misma práctica empresarial, que provocan la acumulación de las mujeres con posibilidades de ascenso, en las capas medias de la empresa. Además, la gran complejidad que caracteriza a dichas barreras ha recibido la denominación de “laberinto de cristal” (Berenguer 1999), en un intento por categorizar el carácter enrevesado del desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres en todos y cada uno de los niveles de las organizaciones empresariales.

También merece mención el concepto de *sticky floor* o suelo pegajoso, que se refiere a la situación en la que la brecha salarial entre hombres y mujeres se amplía al final de la distribución de los salarios (Arulampalam, Booth, y Bryan 2007). Es decir, aquellas situaciones en que las mujeres no avanzan hacia puestos de trabajo mejor remunerados, quedándose pegadas en la base de la pirámide salarial, donde reciben bajas remuneraciones y las posibilidades de ascender son casi nulas. Dicha situación puede situarse en el otro extremo del *glass ceiling*, ya que en este caso la discriminación por razón de género se produce en la parte inferior de la distribución laboral (Kee 2006, 409).

Se suma a esta situación el hecho de que el aumento salarial, cuando se produce, es menor para las mujeres que para los hombres (Booth, Francesconi, y Frank 2003, 18). Normalmente, las mujeres que sufren el *sticky floor* suelen tener un nivel educativo correspondiente a la educación primaria y/o secundaria; bastante menor al de aquellas que ven impedido su ascenso debido al *glass ceiling*. Este concepto resulta interesante, ya que “describe la imposibilidad de despegar del suelo en la carrera profesional” (Escolano 2006, 40) y nos muestra que la discriminación en el ascenso de las mujeres dentro de las empresas comienza mucho antes del famoso techo de cristal. De este modo, se debe

reconocer que tanto la desigualdad de género en las altas esferas empresariales como en trabajos de menores rangos, son problemas de corte estructural y multidimensional, que encuentran sus fundamentos en el sistema de exclusión sexo-género, que atribuye diferentes roles a mujeres y hombres, y pone a estos últimos por encima de las primeras.

Esta realidad se debe en gran medida a que el estereotipo femenino asociado a las profesionales, les presupone ciertas capacidades asociadas a las tareas del hogar (cuidado, debilidad, docilidad, etc.), que no son valoradas en el ámbito público, sino que son menospreciadas en el empresarial, donde priman otros valores de mercado como la agresividad, la eficacia o la proactividad, normalmente asociados al estereotipo de género masculino. No es de extrañar pues, que en estos espacios los hombres sean mayor número, ya que representan mejor aquello que se asocia con la tarea del liderazgo, aunque esto sea solamente un prejuicio difícil de modificar y no una realidad por el hecho de pertenecer a un género u otro. La presuposición de la existencia de un liderazgo femenino y otro masculino, asociado respectivamente a mujeres y hombres, supone un freno para las primeras, ya que mientras el estereotipo masculino encaja perfectamente con el de la dirección empresarial tradicional, el femenino no lo hace del mismo modo.

La asociación de lo público con los varones hace que “este ámbito sea inaccesible para las mujeres y en el caso de acceder a él, se las marque con el estigma de la no feminidad” (Caballero Guiral 2012, 69) con lo que, las acciones de dichas mujeres son sometidas a examen público riguroso. Como se puede observar, en estos procesos que estamos abordando, entran en juego las concepciones de feminidad y masculinidad que existan en cada sociedad, porque cuando una persona es situada en un cargo de poder, se encuentra automáticamente en el punto de mira de la opinión pública, con lo que cuando lo logra una mujer, que socialmente “debe” estar situada en la esfera privada, esta supervisión se multiplica. Desde el feminismo, se nos recuerda que hay que juzgar a los cargos públicos por sus acciones y no por su sexo, porque “no hay que utilizar como explicación de la conducta de una mujer el que sea una mujer” (Valcárcel 1997, 139), al igual que no hay que tomar como explicación de las conductas de políticos y empresarios que pertenezcan al sexo masculino.

Sin embargo, más allá de los estereotipos de género y del tan conocido “techo de cristal”, la filósofa Amelia Valcárcel (1997) nos ofrece una visión reveladora sobre los entramados ideológicos que impregnan a los procesos de elección en los cargos de responsabilidad. Para esta autora el techo de cristal implicaría algo más que lo visto anteriormente, sería “el conjunto de prácticas y maniobras que dan como resultado que las mujeres sean desestimadas por los sistemas de cooptación. Y existe un sistema de cooptación cuando, añadido a los elementos expertos, concurre un criterio no experto de adecuación superior a éstos” (Valcárcel 1997, 98). Aunque Valcárcel utiliza este término para referirse al ámbito de los partidos políticos, su sentido puede extrapolarse al ámbito económico, que es el que nos ocupa, atendiendo a la realidad de que en la política se produce la misma situación de desigualdad que en la empresa.

Así, debe quedar claro que estamos hablando no solamente de una cuestión referida a lo laboral, sino al reparto del poder, a un poder que se ha encontrado históricamente en manos masculinas y al que resulta muy complicado que las mujeres se incorporen en igualdad de condiciones. La escasa presencia de mujeres en cargos o ámbitos de poder nos permite preguntarnos sobre las razones de esta situación y por el modelo económico que se está promoviendo, y esto supone al mismo tiempo, preguntarse por los procesos que legitiman dicha posición desigual de mujeres y hombres en la sociedad. De este modo, y de la mano de Amelia Valcárcel, vamos a destacar los dos grandes subsistemas de los que se alimenta toda la trama organizacional del poder a la hora de escoger a las personas que ocuparán dichas posiciones: la libre competencia y la cooptación.

Estamos ante la libre concurrencia cuando de lo que se trata es de probar la existencia de una habilidad, una *expertise* cualquiera cuya prueba sea objetivable. La experiencia de las mujeres en los últimos diez años avala que su acceso es mayoritario a los puestos que se rijan por este modo de hacer. Y estamos ante un sistema de cooptación cuando al lado de la red formal exista una red informal poderosa y se juzgue no sólo la habilidad en todo caso requerida, sino un elemento no experto de adecuación que sólo quienes proveen el puesto pueden distinguir del candidato o candidata. Es lo que suele llamarse «el perfil». Dar o no dar determinado perfil es otra manera de decir dar o no dar la talla. (Valcárcel 1997, 98).

Como se desprende de la anterior cita, el hecho de “no dar el perfil” tiene mucho que ver con los argumentos que se han utilizado a lo largo de la historia para apartar a las mujeres del poder. En primer lugar, encontramos el argumento conservador-naturalista (Valcárcel 1997, 96), que concibe a la especie humana como una especie natural con un reparto diferente de papeles y roles para hombres y mujeres, visión que implica que las mujeres no pueden cambiar su papel social, y por tanto, se considera que el poder no es para ellas. En segundo lugar, están los argumentos del pensamiento liberal progresista (Valcárcel 1997, 97), que apelan a que las mujeres no detentan el poder porque aún no cuentan con la formación y las capacidades suficientes como para ejercer los cargos asociados. Frente a los argumentos naturalistas y liberales, las mujeres han tenido que esforzarse por demostrar que se pueden reformular los papeles sociales asignados, así como incorporarse de forma masiva al ámbito público y la formación universitaria para mejorar su cualificación académica y sus capacidades, para no ser así apartadas de los cargos de poder y relevancia social, es decir, porque de este modo tenían una justificación tácita de su valía.

Sin embargo, a pesar de haber demostrado la falacia del argumento naturalista, acumulando credenciales y formación en manos de las mujeres, persiste la desigualdad de género en dichos ámbitos. Esto nos permite ver que nunca se ha tratado de una cuestión netamente de méritos, sino de una cuestión de poder, de qué grupo se sitúa por encima de otro en el panorama social. Por otro lado, en aquellas posiciones laborales para las que el proceso de selección se basa en los méritos, o como Valcárcel indica la “conurrencia meritocrática libre”, las mujeres son mayoría y consiguen acceder a dichos cargos, porque su valía es innegable. Aunque en el caso de los cargos de dirección, “las mujeres han tenido menos oportunidades para acumular años de experiencia que puedan presentar como mérito. (...) Esto implica que la valoración (concurso) de méritos puede contribuir a la perpetuación de situaciones de discriminación” (Alonso, Táuriz, y Choragwicka 2009, 247). Y es que los agentes encargados de valorar dichos méritos pueden basar sus valoraciones en prejuicios y criterios de adecuación no expertos. Aun así, cuanto más objetivables sean las capacidades que se demandan para el cargo, mayores probabilidades de que las mujeres sean escogidas.

Por otro lado, en los sistemas de selección más subjetivos, donde intervienen componentes de influencia y redes de contactos, las mujeres no encuentran oportunidades. En los sistemas de cooptación son constantemente desestimadas, lo que implica que uno de los mayores impedimentos para que las mujeres puedan desarrollar liderazgos en el ámbito público, es el propio sistema de selección. En líneas generales, las personas encargadas de tratar con los posibles candidatos/as y seleccionarlos/las para el puesto en cuestión, participan de un entramado ideológico que menosprecia los méritos y capacidades de las mujeres, pasando por alto la posible adecuación de su perfil profesional al puesto concreto ofertado.

Es decir, al escoger a las personas que formarán parte de los consejos de administración o que ocuparán un cargo de dirección empresarial, existe todo un entramado ideológico subyacente que influye en la decisión, pasando por alto los componentes que deberían importar como por ejemplo: la experiencia profesional del/la candidato/a, su formación universitaria, sus credenciales, etc. En este caso, ciertos prejuicios ideológicos basados en los estereotipos de género se convierten en la

base central de la elección, cuando éstos no conforman un criterio experto, sino un elemento ideológico, que presupone la superior capacidad del género masculino para desarrollar posiciones de alta relevancia social en el ámbito económico (Sarriés y Del Olmo 2006).

Como se ha comentado, aunque Valcárcel utiliza este término sobre todo para referirse al ámbito político, consideramos que en el ámbito empresarial también existen los sistemas de cooptación, algo que veremos ejemplificado en la figura de los *headhunters* en el próximo subapartado. Al fin y al cabo, resulta importante desvelar dichos sistemas de cooptación, ya que la escasa presencia de mujeres en la gerencia impide su acceso a los consejos de administración, generando:

Un círculo vicioso en el que como hay pocas mujeres, el estereotipo del director se mantiene en forma masculina, lo que desalienta a potenciales candidatas a seguir esta forma de liderazgo, y porque en muchos casos, además, se encuentran solas en estos grupos. La falta de referentes (*role models*) hace que la cultura no cambie y que las nuevas generaciones no se lo planteen como una opción factible. Y desde aquí, se vuelve al punto de partida: como hay pocas mujeres directivas... (Gabaldón 2013, 33).

Debido a esta situación, el poder queda en manos de los mismos, una noción masculina que se perpetúa como si de un círculo vicioso se tratase, impidiendo la entrada de diferentes voces en la empresa. En este punto, hemos reconocido que las mujeres han acumulado amplia formación académica, con lo que éste no puede ser el argumento para desestimarlas en cargos de poder. Sin embargo, su subrepresentación continúa y en muchos casos es cubierta mediante las “mujeres alibí”. De nuevo traemos a colación unas palabras de Valcárcel, que ilustran esta situación:

Las mujeres van a todos los puestos, normalmente, con sobre cualificación, con mucho más de lo que es necesario para asegurar el obtener, por lo menos, lo que sí desean. Esto es una cosa que sí que se está constatando como lo siguiente: en todos los sistemas de oposiciones ciegas, las mujeres obtienen muchos más puestos que los varones, siempre que las oposiciones sean ciegas. El asunto es que no hay oposiciones a sabio, no hay oposiciones a poderoso, no hay oposiciones a influyente... Hay toda una serie, digamos, de puestos sociales que podemos reconocer perfectamente que no se realizan por oposición. ¿Cómo se realizan? por cooptación de iguales, sencillamente. Los iguales deciden quién más entra en ese selecto club. En esos selectos clubs las mujeres están... fuera. Y si no es así, se introducen una o dos a título de excepción. ¿Para qué? Para confirmar, «veis cómo no somos tan sectarios como parece! Tenemos a fulanita. Fulanita di lo que sabes decir». Y fulanita dice, «yo nunca he estado discriminada». ¿Veis? Todo va bien. (Valcárcel 2011, 14).

A tenor de las palabras de Valcárcel, y con la intención de subrayar la importancia de la variable género en los procesos de selección de personal de alto rango, traemos a colación el término efecto “acantilado de cristal” o *glass cliff* (Martínez 2009). Dicho concepto hace referencia a “la posibilidad de que ante las dificultades, se opte por cambios en las direcciones y estos cambios signifiquen una mayor presencia de mujeres en puestos de responsabilidad” (Larrañaga 2014, 91). Es decir, dicho término llama la atención sobre la tendencia que existe en las empresas de nombrar a mujeres en cargos de relevancia, con poder de decisión, cuando el escenario se complica.

Por ésta y otras razones, en el actual escenario de crisis económica, estamos siendo testigos de un aumento en la reflexión en torno a los estilos de liderazgo, o el llamado “liderazgo femenino”. De aquí, se puede extrapolar una idea clara: cuando existe un mayor número de posibilidades de que la persona en dicho cargo acabe fracasando, que sea foco de todas las críticas hacia su gestión y poniendo en duda su capacidad<sup>20</sup>, las empresas tienden a ascender a las profesionales. Esto las

---

<sup>20</sup> Michelle K. Ryan y S. Alexander Haslam (2005) han elaborado sendos estudios en este sentido, haciéndose eco de una realidad concreta: la mayor presencia de mujeres en cargos de responsabilidad en situaciones de crisis. Prosiguen sus estudios intentando encontrar las causas de esta tendencia (Ryan et al. 2011), (Bruckmüller y Branscombe 2010) y cómo

acerca al precipicio, de aquí la denominación “acantilado de cristal”, porque aunque en principio esto pueda suponer una oportunidad para que las mujeres asciendan hacia la cúspide empresarial, las posiciones están desprestigiadas de antemano, por decirlo de alguna manera.

En este sentido, demasiadas son las ocasiones en que una mujer es situada en una posición de relevancia para justificar la invisibilidad de las otras, estas “mujeres alibí o mujeres-coartada”, son aquellas que llegan al éxito creyendo que es sólo por su valía o méritos propios y dejan de lado el análisis social de las razones por las que otras no pueden acceder a los mismos, arguyendo que “no se lo han ganado”. Esta noción permite disimular el sexismo en dichos ámbitos, poniendo en valor la meritocracia como único factor para la consecución de un cargo de relevancia social, cuando es evidente que entran en juego otros factores, en gran medida ideológicos.

Como explica Sara Berbel (2013), el término *mujeres alibí* fue acuñado por la filósofa Hanna Arendt cuando fue invitada a la Universidad de Princeton en 1953 a dictar los seminarios Christian Gauss, siendo la primera mujer a la que se le confería dicho honor. Sin embargo, Arendt, en lugar de sentirse halagada como esperaban sus compañeros masculinos, les mostró su disconformidad, respondiendo que se sentía “incomodada de jugar el rol de *femme alibi*” (Comesaña 2001, 127). Con dicho término Arendt se estaba comparando con los judíos de excepción (Young-Bruehl 1986, 354), personas de excepción que creen en su propia calidad de elegidas, sin ser conscientes de que esa excepcionalidad en realidad depende de quién escoge y rechaza, y no de su valía o mérito propio. Victoria Sau (1981) recoge este término en su *Diccionario Ideológico Feminista*:

[...] es el tipo de mujer que, por circunstancias diversas, se abre camino en áreas profesionales o políticas tradicionalmente reservadas a los hombres, y que al hacer el análisis de una insólita situación atribuye su éxito a la ayuda y cooperación recibida de aquellos, pasando por tanto a defender (o facilitar que otros defiendan), la tesis de que las mujeres que no llegan a sus mismas cotas de éxito (...) es por culpa de ellas mismas [son cómodas, incapaces, no tienen voluntad, etc.] pero no porque los hombres les pongan trabas. Para el hombre la mujer-alibi es la coartada por medio de la cual se disimula el sexismo en la sociedad (Sau 1981, 183-84).

Las mujeres alibí son puestas en cargos de relevancia social no por su valía o méritos propios, lo que no quiere decir que no los tengan; sino que son puestas de modo estratégico por los agentes de poder. Lo más grave es que se trata de una realidad de la que ni ellas mismas se percatan y acaban legitimando dichos procesos de selección y mostrando una conducta que pone en duda la capacidad de otras mujeres para llegar al mismo puesto. Dichos agentes necesitan justificar la escasa presencia de mujeres en sus empresas o partidos políticos, y logran justificarse frente a la ciudadanía, poniendo a una mujer de cara a la galería. Las políticas públicas como las cuotas luchan para evitar estas situaciones, y aunque esto puede servir para partidos políticos e instituciones públicas, en el mundo privado de la empresa resulta mucho más complicado.

En resumen, las mujeres alibí se constituyen como una buena coartada para realizar una estrategia lampedusiana, que se basa en cambiar algo ínfimo para que realmente nada cambie perpetuando las estructuras desiguales que impedirán a más mujeres llegar hacia la cúspide empresarial. En el ámbito empresarial, este tipo de conductas perpetúan la desigualdad de género y una gestión inmoral de las organizaciones empresariales. Por esta razón consideramos de gran importancia replantear las bases empresariales desde una ética dialógica que atienda a las reclamaciones de igualdad, y que reconozca los prejuicios que impregnan los procesos de selección y ascenso a la alta dirección empresarial. Teniendo en cuenta la realidad que acabamos de exponer y el hecho de que existen muy diversos

---

influyen las percepciones y los estereotipos sobre las capacidades femeninas y masculinas para desarrollar liderazgos efectivos en estos procesos (Haslam y Ryan 2008).

factores que intervienen en estos procesos de exclusión, destacaremos a continuación uno en concreto que consideramos de gran importancia: los sistemas de selección de personal para altos cargos, y más concretamente, el papel de los *headhunters* o cazadores de talentos en dicho proceso.

### 3.1.2 *Headhunters*: ¿oportunidad o riesgo para la igualdad?

La escasa presencia de mujeres en puestos de dirección es una realidad generalizada, que dificulta su acceso a los Consejos de Administración, generando un círculo vicioso en el que el estereotipo de director o líder permanece masculino. El sistema de selección en las grandes empresas, donde la figura del *headhunter* juega un papel vital, es muy importante para perpetuar o transformar dicha situación. Cuando las empresas precisan de un perfil profesional específico, esta figura es responsable de buscar a la persona que mejor se adapte a dicho perfil.

Por tanto, los/as *headhunters* tienen en sus manos la posibilidad de no excluir las candidaturas de mujeres que respondan al perfil buscado, hecho que conlleva una gran responsabilidad moral. Por esta misma razón, nos preguntamos acerca de su papel a la hora de facilitar o dificultar el acceso de mujeres a puestos de alta dirección. Y es que los sistemas de selección están contaminados por los estereotipos de género que denigran las capacidades de las candidatas. Así, consideramos éste un tema que es necesario tratar desde la perspectiva de género, ya que condiciona la vida laboral de las profesionales en los cargos de alta responsabilidad empresarial.

El/la *headhunter* —literalmente, ‘cazador de cabezas’— se refiere a las consultoras que se dedican a la búsqueda laboral y el reclutamiento de ejecutivos de alto nivel para otras firmas. Son conocidos también como cazadores de talentos, ya que su ámbito de trabajo (cargos de alta responsabilidad) requiere de trabajadores/as altamente cualificados, con gran preparación, amplia experiencia y capacidades muy concretas para atender a las responsabilidades que cargos de este tipo comportan, algo que se podría traducir fácilmente en una idea: buscan personas con talento que sea valorado en el ámbito empresarial. Normalmente solamente cobran por su trabajo si el/la ejecutivo/a firma un contrato, lo que implica que, se trata de un mundo muy competitivo entre los propios *headhunters*, al ser un mercado de trabajo sin regulaciones específicas (Finlay y Coverdill 2000).

Como señala la socióloga Florencia Luci (2012), dicha figura tiene un gran poder a la hora de configurar el mercado laboral, ya que la tarea de buscar y escoger personalmente a candidatos/as, implica que estas personas se convierten en agentes que configuran las dinámicas que subyacen al mercado de trabajo de forma directa. Cabe destacar que normalmente las empresas acuden a las consultoras o *headhunters* para ahorrar tiempo y recursos, porque disponen del conocimiento especializado, las redes de contactos y la reputación necesarios para encontrar al/la candidato/a más afín al perfil demandado por la empresa, sin perder tiempo y dinero. Además, se trata de una tarea delicada que requiere discreción, ya que normalmente se tienta a directivos/as de otras firmas, por tanto, estas consultoras se comprometen a llevar cabo su operación de forma discreta, de cualquier otro modo, podría ser contraproducente para la compañía contratante de los servicios.

El proceso de selección da comienzo cuando una empresa, normalmente una firma con gran prestigio internacional, precisa de personas para cubrir cargos de alta gerencia. De forma frecuente dichas firmas tienen muy bien definido qué tipo de persona necesitan, su perfil, sus capacidades, estudios, su experiencia laboral, ámbito de trabajo, etc. De este modo, la firma acude a una consultora y “los responsables de recursos humanos de la firma le detallan al consultor el tipo de puesto que se debe cubrir y el perfil del *mánager* indicado” (Luci 2012, 393). De la capacidad que tenga el/la responsable de recursos humanos a la hora de definir bien el perfil a encontrar, dependerá que el/la *headhunter* encargado pueda dar con la persona indicada, es decir, que “un perfil de posición bien definida, mejorará el resultado en el proceso de búsqueda de ejecutivos usando

cazatalentos” (Baldo 2014, 13), la gestión de la información resulta importantísima en todo el proceso. En esta primera fase, el/la *headhunter* traduce las necesidades del cliente, a fin de comprender qué tipo de manager requiere y empezar así a dibujar en su mente el tipo de persona al que se tiene que dirigir. Por tanto, empezamos a ver el poder de esta figura a la hora de diseñar el tipo de ejecutivo/a que se va a demandar, una cuestión donde el género resulta vital.

Una vez definido qué tipo de perfil se ha de buscar, los *headhunters* acuden a su amplia base de datos, forjada a través de años de búsquedas de directivos/as, y que cuenta con numerosas redes de contactos. Empiezan su labor de búsqueda contactando con los/as ejecutivos/as que consideran se pueden ajustar a dicho perfil, o aquellos/as que puedan estar en contacto con alguien que lo haga. Mediante encuentros personales cara a cara, se plantea a los candidatos diferentes tests y entrevistas, con los que se va obteniendo la información necesaria para ver si se encaja o no en el perfil. Como se puede observar, el proceso implica un grado alto de confidencialidad y gestión de la información (Baldo 2014, 15), cuyo control recae estrictamente en las manos del *headhunter*. Dicho secretismo, o más bien esa excesiva discreción, es un factor clave, ya que nos dice mucho de la práctica que estamos tratando. En este sentido, al ser tan discretos y no encontrarse en el ámbito de la opinión pública, escapan a la crítica social y las posibles malas prácticas quedarían ensombrecidas debido a la ignorancia que tienen los demás actores en referencia a los entresijos del proceso mismo.

Como vamos viendo, se trata de un proceso totalmente subjetivo llevado a cabo por una persona que ocupa una posición de poder: el/la *headhunter*. Podemos entonces preguntarnos ¿cómo conforma su base de datos? La respuesta está en las cadenas de relación y recomendación. Las redes de estima y reputación son muy importantes en el mundo de los negocios, ya que se busca a managers de excelencia y para esto, se pide la opinión de otros managers. De esta manera, los/as *headhunters* suelen entrevistar a bastantes personas pidiendo opinión sobre un mismo candidato, para superponer recomendaciones cruzadas, verificando la imagen creada por los demás en referencia a esta persona concreta. Sin embargo, debemos tener en cuenta que la escasa presencia de mujeres en la alta dirección es de por sí un obstáculo para que sean recomendadas, ya que simplemente hay menos. Pero además, si reconocemos el hecho de que resulta más fácil o es más lógico recomendar a los que consideramos iguales a nosotros, al haber más hombres directivos, será más probable que las recomendaciones vayan encaminadas a otros varones, que los directivos recomienden a un afín o igual, entendiendo a esto como la figura masculina (De-Luis et al. 2009, 166).

Otra de las muestras del poder de dicha figura reside en la idea de que no se puede contactar directamente con un *headhunter*, tienen que ser ellos los que te busquen. En el caso contrario, dicha acción se puede interpretar como un signo de debilidad, no crea una buena imagen del posible candidato/a, ya que puede dar la impresión de ser una persona poco fiable. Por tanto, se deja actuar la inercia estructural que supone que la escasa presencia y consideración de mujeres en estos procesos se perpetúe, porque las estructuras no fomentan que se las considere para los cargos. Además, que un *headhunter* acuda a tí y te busque para ofrecerte un puesto de trabajo es algo así como un honor, con lo que, de nuevo se refuerza su capacidad para decidir quién vale y quién no. El estatus y el prestigio resulta central en el mundo de la alta dirección empresarial, y los *headhunters* son expertos en gestionar estos recursos, incluso en crearlos. Después de todo lo visto, se puede afirmar que “la estrategia de los headhunters incluye un complejo mundo de relaciones en el cual la reputación, la discreción y las redes sociales son centrales” (Luci 2012, 387).

Hasta el momento ha quedado claro que los/as *headhunters* son agentes de poder dentro del mercado laboral, agentes altamente implicados en la construcción de redes socio-profesionales, de cuya pertenencia dependen las posibilidades de ascenso de los/as profesionales. Una de las limitaciones de las mujeres a la hora de ser consideradas para este tipo de puestos, es su escasa

relación con redes de contactos que pudieran aconsejarlas para el puesto en cuestión. Además, cuando alguno de los entrevistados piense en su imagen ideal de un directivo, le vendrá a la cabeza la imagen de un hombre, ya que tareas como la dirección en el ámbito público aún hoy en día son asociados a la masculinidad. Hace cuatro décadas “Virginia Schein (1973) popularizó la expresión: «si piensas en un líder estás pensando en un hombre»” (Barberá, Ramos, y Candela 2011, 177), y en gran medida, sigue siendo así, ya que los prejuicios construidos sobre los estereotipos de género aún no han cambiado lo suficiente. Por este motivo, consideramos que el proceso de selección llevado a cabo por *headhunters* tiene un gran riesgo de promover una imagen masculina de la dirección, y no fomentar la diversidad en los entornos empresariales. Así, las expectativas que socialmente tenemos configuradas alrededor de la figura del ejecutivo, manager, director, etc. pueden influir en gran medida en la selección de mujeres para dichos cargos, porque:

En la práctica de contratación (*hunting*), existen filtros que limitan la demanda y generan un sesgo para la contratación de altas ejecutivas. En esto intervienen las expectativas de gerentes y empresarios y de los *headhunters* en su calidad de mediadores impera un discurso que refuerza diferencias de género respecto del liderazgo: habilidades diferenciales entre los sexos. Esto genera segmentación en inclusión de mujeres a puestos *gerenciales* (PNUD-Chile 2010).

Dicha afirmación la respalda Eva Levy (2014), experta en la captación de mujeres para los Consejos de Administración y Alta Dirección, quien hizo la primera base de consejeras siendo Presidenta de una Federación de Mujeres y con la Fundación de Estudios Financieros antes de la Ley de Igualdad. Levy señala que resulta habitual en los procesos de selección de los/as *headhunters* que las candidaturas de mujeres no lleguen a traspasar el primer filtro, lo que implica que la empresa no puede acceder a dicha información ya que nunca llegar a saber de esos perfiles, pasando por alto posibles candidatas que cumplen con las necesidades de la firma y que si fueran escogidas, sabrían desarrollar las responsabilidades asociadas al cargo en cuestión de forma óptima:

No se profundiza en los currículos femeninos, en su idoneidad, en sus diferencias (como valor) y se siguen viendo excluidos, de forma casi mecánica (y por lo tanto injusta). Esto es inaceptable en cualquier nivel de la pirámide. Al menos el cliente debería poder tomar una decisión con un horizonte más amplio y donde el riesgo está perfectamente controlado (Levy 2014).

En este aspecto, el *profiling* o evaluación de los perfiles en los procesos de selección, es una práctica central. El papel que juega el género en esta fase es crucial, aunque muchos *headhunters* señalen que el género no es una variable importante, hay que subrayar que esta afirmación que muchos creen férreamente “is based on the assumption that the client is not interested in the gender of the candidates but their competence” (Tienari et al. 2013, 50), más que en el hecho de que realmente el género no influya en la elección. Es decir, normalmente en la fase en que la empresa contratante se encuentra con la consultora para definir el perfil que está buscando, el género no es un tema del que se hable abiertamente, en términos generales.

Desde nuestro punto de vista, al no hacer explícita esta cuestión, pueden ocurrir dos cosas. Primero, que se considere que el proceso es neutral y por eso no se está diferenciando entre mujeres y hombres desde el principio porque no es importante, sino que el criterio de elección radicará en su experiencia y capacidad, en sus méritos. Segundo, que no se hable de ello porque se da por supuesto que la empresa contratante desea un hombre para el cargo y por tanto, el sexo excluye a las posibles candidatas desde el inicio. De esta manera, consideramos que tratar la cuestión de género en los procesos de elección llevados a cabo por *headhunters* es un paso para visibilizar el problema y hablar claro sobre la preferencia de las empresas por perfiles masculinos.

Pero no es solamente que el/la *headhunter* excluya consciente o inconscientemente las candidaturas de mujeres, sino que podemos preguntarnos si la empresa especifica el género como criterio de

selección. En la fase de presentar al *headhunter* el perfil que busca la empresa, quizá algunas firmas declaren desde el principio su negación a contratar una mujer. Sin embargo, esto no suele ocurrir, ya que “los headhunters coinciden en que es poco frecuente que los clientes expliciten el género como atributo del perfil. (...) Sí es más habitual que el cliente advierta que una mujer en edad reproductiva puede contravenir los “requerimientos técnicos del cargo” (PNUD-Chile 2010, 237). Aunque no se hace de forma explícita, este tipo de ideas o presunciones estereotípicas, como asumir que la mujer haya de ser madre y esto implique una posibilidad de que preste menos atención a su trabajo, implica que las búsquedas no sean solamente subjetivas, sino que se desarrollen con un sesgo androcéntrico. Porque las ideas preconcebidas sobre lo que es ser mujer y lo que es ser hombre van a formar parte del proceso, sesgando la elección.

Una línea de investigación muy interesante surge al plantearse cómo influye la idea de un “cuerpo ideal” para el desarrollo del trabajo directivo. Susan Meriläinen, Janne Tienari y Anu Valtonen (2013, 4), consideran que “executive search consultants-or headhunters, as they are commonly known – play a prominent role in determining what constitutes an “ideal executive body”. Es decir, entienden que las prácticas de búsqueda de altos ejecutivos llevadas a cabo por los/as cazadores de talentos, pueden reproducir un cierto tipo de cuerpo, masculino y blanco, ya que es éste el que suele entenderse, será capaz de “interpretar” mejor el papel de la alta dirección.

Partiendo de las ideas filosóficas de autoras como Judith Butler (1990, 1993a, 1997, 2004), se entiende que lo normativo hace referencia a la idea de directivo o gerente de alto rango asociado a lo masculino y que por tanto, todo lo que se salga de esa norma será excluido del proceso o minusvalorado en el desarrollo del mismo. Las apariencias, los gestos, la forma de vestir, etc. todos estos componentes entran en juego en la selección de personal. Porque el encargado de evaluar sus capacidades, también lo hará fijándose en su cuerpo, y el género/sexo al que pertenezca será una condición clave del proceso. Y es que ningún cuerpo es neutral, los cuerpos están impregnados de significados, creencias y expectativas que se depositan en ellos a través de procesos sociales; al igual que ningún proceso de elección puede ser neutral, ya que se basa en una preferencia que puede acabar rechazando ciertos cuerpos que no encajen en la idea preconcebida del cargo.

El trabajo de Butler (1990, 1993a, 2004) resulta esencial para comprender la importancia del cuerpo en dichos procesos, ya que dicha autora entiende las identidades de género como un proceso discursivo. A través del concepto de performatividad, considera que una es mujer en tanto en cuanto actúa como tal, en cada momento, en cada día, etc. Los enunciados de género (“es niño o niña”) aparentemente describen una realidad, pero son actos performativos que imponen y reproducen una convención social, una verdad política. Todo esto conduce a la redefinición de la noción de identidad de género, que ya no sería algo sustancial, sino el efecto performativo de una invocación de una serie de convenciones de feminidad y masculinidad. La idea de que el género es algo dado y hecho, implica que existen ciertos rasgos y capacidades que se van a encontrar en todas las mujeres y todos los hombres de forma estable. Así, se reproducen las relaciones asimétricas de poder, en la que existen ciertos modelos y cuerpos privilegiados y otros excluidos.

En este sentido, los perfiles o las capacidades generales que buscan los/as *headhunters* pueden parecer en principio neutrales (López García 2015, 1). Sin embargo, no son interpretados igual si el portante es un cuerpo femenino o un cuerpo masculino. Un ejemplo que puede resultar esclarecedor es el caso de candidatos/as con hijos/as, donde no se ve con los mismos ojos a un padre que a una madre, ya que “if he has a family, this is interpreted as being settled, and if he does not, this is interpreted as dedication for work” (Tienari et al. 2013, 52). El padre se percibe como un hombre responsable, de familia; mientras que la mujer es percibida como alguien que se encuentra entre dos mundos, y si tuviera que verse en la situación de escoger entre ambos, optaría por su

familia. Así, se da una misma situación: ambos tienen familia de la que encargarse, pero según el cuerpo (masculino o femenino), se están asociando unas ideas y reclamando unas responsabilidades que afectan sus posibilidades de ser escogidos/as para el cargo de dirección o gerencia.

Dos aspectos importantes que señalan Meriläinen, Tienari, y Valtonen (2013, 11) son en primer lugar, que las marcas físicas del cuerpo como la talla son interpretados como signos de capacidad o no capacidad para cargos de dirección, y en segundo lugar, que incluso el tono de la propia voz juega un rol central para la construcción del cuerpo ideal del ejecutivo. Por ejemplo, una persona demasiado pequeña o con una voz muy débil, es percibida como alguien que no puede encajar en el cargo de dirección. En sí mismo, el proceso de búsqueda de candidatas/as para los puestos de alta dirección determina los valores, significados e imágenes que conforman el ejecutivo ideal. Por esta razón, el cuerpo importa a la hora de conseguir un cargo de dirección empresarial, si no, existiría mayor equilibrio entre mujeres y hombres en estos rangos, cosa que no ocurre.

En este orden de cosas, los/as *headhunters* podrían considerarse guardianes de los mercados laborales de élite, donde refuerzan la posición dominante de los hombres blancos (Dreher, Lee y Clerkin 2011). Se han encontrado evidencias de que temas como la raza, el género y las minorías, son formas no reconocidas de sesgo: “white males are more likely than their female and minority male counterparts to be contacted by representatives of executive search firms” (Dreher, Lee y Clerkin 2011, 666). Esto ocurre en gran medida porque los/as *headhunters* tienen menor contacto con mujeres o ejecutivos cuyo perfil no encaje en el de hombre blanco occidental. Finlay y Coverdill (2002) señalan que los *headhunters* tienden a perpetuar y reproducir estereotipos respecto a la edad y la apariencia física de los ejecutivos. Reproducen pues, el estereotipo de líder masculino.

Una vez visto que el papel de los/as *headhunters* a la hora de impedir o promocionar el ascenso de mujeres a cargos de dirección resulta vital, se ha de tener en cuenta que una actitud proactiva en materia de diversidad por su parte, puede suponer que muchas mujeres directivas y profesionales tengan la oportunidad de optar a posiciones relevantes. Así, en gran medida “su importancia radica tanto en asesorar y sensibilizar a sus clientes sobre la necesidad de contar con equipos directivos diversos, como en buscar y presentar candidatas de valía en los procesos de selección” (Isotès 2014, 66)<sup>21</sup>. En este sentido, las empresas de búsqueda de talento directivo, deben también integrar una gestión ética, ya que en la medida en que lo hagan, la tendencia a incorporar candidaturas de mujeres irá *in crescendo*, construyendo una igualdad de oportunidades con sus compañeros.

En conclusión, prácticas que pueden parecer neutrales como la selección de personal o la de búsqueda de talento ejecutivo desarrollada por *headhunters*, se muestran completamente subjetivas e incluso con sesgos de género, raza y cultura cuando se profundiza en ellas. Porque más allá del discurso de que el género no es una variable importante en dichos procesos, la realidad es otra, y la decisión de primar una candidatura sobre las demás, escapa a la lógica imparcial que predomina desde lo discursivo (Luci 2010). Además, la imagen social construida en torno a la noción del “ejecutivo ideal”, tanto de forma simbólica como explicitada en un cuerpo físico, provoca que las capacidades ejecutivas sean consideradas masculinas y el cuerpo ideal sea también masculino. En definitiva, lo que queda claro es que la práctica de búsqueda de talento ejecutivo que se lleva cabo a través de la figura de los/as *headhunters*, no es una práctica neutral, sino que interviene de forma

---

<sup>21</sup> El informe “Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género” del año 2014 realizado por la consultoría y auditoría PwC (PricewaterhouseCoopers) en España, expone dos casos de consultoras de búsqueda de talento ejecutivo que priman la cuestión de género en el proceso de selección. En primer lugar, *Leaders Trust-Alto Partners* apuesta por candidaturas de mujeres que a menudo no tienen una visibilidad tan clara como otros candidatos masculinos en el mismo proceso. Al mismo tiempo, están elaborando una base de datos de candidatas con potencial en las diversas áreas empresariales (Isotès 2014, 66). En segundo lugar, la consultora *Norman Broadbent* ha introducido como criterio de trabajo que una de cada tres entrevistas se realice a mujeres. Esta acción implica una búsqueda proactiva de candidatas en aquellos casos donde no es evidente encontrar directivas debido a la naturaleza del sector o de la posición.

fuerte las creencias estereotípicas de género, condicionando el acceso y la presencia de mujeres en cargos de alta dirección internacional.

Negar la desigualdad de género subyacente a estos procesos, supone perpetuar un modelo de empresa y de dirección empresarial ciego ante la cuestión de género. La reclamación de una sociedad igualitaria pasa por la consecución de una empresa que también lo sea, por esta razón, todos los agentes que intervienen en dichos procesos tienen la responsabilidad moral de otorgar igual condición de oportunidades a candidatos y candidatas.

### 3.2 La transparencia como fuente de la igualdad de género

En el subapartado anterior se ha señalado la existencia de prejuicios de género que impregnan los procesos de selección de las empresas para los cargos de alta dirección, ejemplificado en el caso de los/as *headhunters*. En el presente subapartado tenemos por objeto mostrar cómo la incorporación de una gestión ética en las empresas basada en la transparencia, permitiría identificar las condiciones que perpetúan y/o promueven la desigualdad de género en este ámbito, para poder así actuar para su erradicación. Al mismo tiempo, al basarse en una gestión ética dialógica, la empresa estaría abierta al escrutinio social, ya que funcionaría en base a un diálogo entre todos los grupos afectados, donde la transparencia en las comunicaciones sería un rasgo fundamental.

Por tanto, incorporar la transparencia como valor central de la gestión empresarial supondría un paso central para desvelar las estructuras que siguen perpetuando la desigualdad entre mujeres y hombres, abriendo el problema a la opinión pública, promoviendo así una fuerte implicación de la sociedad en la práctica empresarial. Al mismo tiempo que la empresa toma conciencia de su papel social y de su responsabilidad para con un tema tan importante como la igualdad de género. Reconocer dicha desigualdad es el paso necesario para poder transformar las barreras que encuentran las profesionales en el ámbito laboral a la hora de acceder a cargos de responsabilidad.

El modo en que hasta hoy en día se ha gestionado la transparencia de las empresas, o más bien, la falta de transparencia en los datos financieros y de otra índole, ha acrecentado aún más la distancia entre economía y ética, así como la desconfianza de la ciudadanía con respecto a aquello que se les comunica desde las empresas. Cuando se trata de comunicar éticamente, esto implica tener como valores centrales la transparencia, la veracidad, la reciprocidad y la escucha activa. Sin embargo, una empresa no podrá comunicar éticamente, si en su gestión misma no incorpora la ética como principio guía y deja de lado las antiguas creencias sobre qué debe saber la sociedad y que no.

En esta línea, Marc J. Epstein y Bill Birchard (2001) nos hablan de cómo la transparencia en la gestión y la información, tanto interna como externa de los avances de la empresa, puede convertirse en una ventaja competitiva, ya que permitirá que los grupos de intereses de la empresa sean leales a la misma, al ver que existe entre ellos un compromiso de veracidad y transparencia en la información. La teoría económica clásica ha primado la información sobre los indicadores financieros, dejando de lado los no financieros, que pueden contribuir a la salud de la compañía. Pero sobre todo, que son de interés para la sociedad, que ésta tiene el derecho de conocer cómo funcionan las organizaciones que operan en el ámbito social, sus datos medioambientales, el bienestar de sus empleados/as, cómo trata a las mujeres, etc. Porque en un contexto como el actual, no resulta suficiente con comunicar los datos financieros, que pocos alcanzan a comprender debido a su complejidad. Epstein y Birchard destacan la necesidad de reformular los principios comunicativos y de información de las empresas, para conectar con los grupos de intereses:

En un tiempo en que las personas ajenas a la empresa tienen más elección que nunca respecto a dónde invertir su capital, para quién trabajar, con quién asociarse, y dónde comprar bienes y servicios, muchos gerentes están ofreciendo más información a fin de hacer que estas personas se decidan por su compañía. Los gerentes están llegando a la conclusión de que no existen buenas razones para mantener ocultos los datos que indican el rendimiento empresarial (Epstein y Birchard 2001, 27).

El cambio en la gestión de la información es clave para comprender ese paso hacia la integración de una gestión ética en las empresas, porque rendimiento empresarial no es solamente sinónimo de rendimiento de capital, sino que intervienen muchos otros factores sociales y medioambientales. Así, en los tiempos que corren, las barreras que separaban la información privada de la empresa, de aquella que estaban obligados a presentar públicamente, se ha distorsionado. Y debido al auge de una ciudadanía crítica y activa, ahora no son sólo las leyes las que demandan dicha publicidad de la información empresarial, sino la propia sociedad civil, la que demanda un compromiso con la transparencia. Esta demanda se ha convertido en una “exigencia social”, donde los grupos de intereses actúan como observadores preparados para exigir la rendición de cuentas a la empresa. Según Epstein y Birchard (2001), dos rasgos que impiden la generación de lealtad entre las empresas y sus grupos de intereses, son por un lado el uso de mediciones inadecuadas para los tiempos actuales, y por otro, el esfuerzo por mantener oculta cierta información.

La cultura de la confidencialidad que tanto ha proliferado en el modelo de economía y empresa del *homo oeconomicus*, no hace más que alejar a la empresa de sus públicos, desestructurando las posibles relaciones fructíferas que podrían darse entre ellos. En esta línea, nos gustaría ir más allá de la posición de Epstein y Birchard, y sostener que para acabar con la cultura de la confidencialidad, no es solamente necesario ampliar el tipo de informaciones que se trasladan a la sociedad, sino estar dispuestos a abrirse al diálogo y a la crítica, en base al modelo dialógico tratado. Sobre todo, porque el hecho de comunicar no implica que las acciones que estemos comunicando sean correctas ni éticas. Al mismo tiempo que tampoco implica que la comunicación se de en un doble sentido, porque muchas veces, las empresas comunican de forma unidireccional, y aquí lo realmente interesante de fomentar la comunicación empresa-sociedad es el *feedback* que se genera entre ambas (García-Marzá, Ballester, y Martí 2011; García-Marzá 2017).

Desde nuestro punto de vista, la transparencia tiene un gran potencial, en la medida en que, cuando la empresa comunique sus dinámicas de trabajo, sus políticas de contratación, y otros aspectos, estos quedarán abiertos a las críticas, y por tanto, será más complicado que se perpetúen conductas inmorales. En nuestro caso, nos centramos en la problemática social referida a la desigualdad de género. Por tanto, consideramos que la transparencia implantada a través de una gestión empresarial ética y dialógica, permitirá a los grupos de intereses, así como a la propia empresa, detectar aquellos puntos en que se producen y perpetúan las injusticias para acabar con ellos.

Como bien señala García-Marzá (2004b), el valor de la transparencia en el lenguaje moral, ya fue sistematizado por Kant en su obra *Hacia la paz perpetua* (1795). Kant formula el *principio de publicidad* en referencia a la relación existente entre ética y política, basándose en el principio rector de que “son injustas todas las acciones que se refieren al derecho de otros hombres cuyos principios no soportan ser publicados” (Kant 1987, 61). Es decir, como indica García-Marzá (2004c, 207) “la propuesta de utilizar la transparencia para mostrar la buena voluntad fue sistematizada por Kant como un *principio de publicidad*, con la pregunta de si podría hacer lo que hago si los motivos que subyacen a mi decisión fueran de dominio público”. La clave de dicho principio reside en mostrar, hacer públicas aquellas conductas que llevamos a cabo, considerando que si se trata de buenas acciones, soportarán dicha publicación. Aplicado al ámbito empresarial, el *principio de publicidad*

kantiano permite comprobar que si la empresa hace públicas sus acciones, aquellas que promuevan la desigualdad, no soportarán tal operación y deberán ser reformuladas desde una perspectiva ética.

Pero hay que tener en cuenta que la formulación más conocida del llamado *principio de publicidad* es doble y se encuentra en el segundo anexo del famoso ensayo *Hacia la paz perpetua* (1795). La primera formulación de dicho principio es negativa: todas las acciones que afectan el derecho de otros seres humanos son injustas si su máxima no es compatible con la publicidad. La segunda formulación es afirmativa: todas las máximas que requieren de la publicidad para no fracasar en sus propósitos, concuerdan con el derecho y la política a la vez (Granja 2009, 60). Como vemos, tomado del ámbito de la teoría política, dicha idea nos permite someter al escrutinio público cualquier acción o norma de cualquier institución, también de las empresas.

Aquello que persigue este principio es desvelar lo injusto, lo inmoral; que quedaría expuesto a la razón o razonamiento de todos a partir de la transparencia y la publicidad, dejando al descubierto la naturaleza misma de las acciones empresariales en este caso. Aunque, “a pesar de decirnos lo que es injusto o inmoral, no nos dice aquello que debería ser” (García-Marzá 2004c, 207), pero abre el camino para la deliberación conjunta sobre lo que debería ser una empresa. En el caso que estamos tratando, abre el debate en forma de diálogo en torno de la igualdad de género y de oportunidades en el ámbito empresarial, poniendo en duda el diseño patriarcal de las instituciones. Así pues, como la opinión pública se refiere al ejercicio público de la razón, la confianza que se genera mediante la transparencia y la publicidad, permite que la empresa goce de credibilidad social y se ajuste a las demandas cambiantes de sus grupos de intereses:

With this formulation Kant stresses that publicity is a condition of possibility for producing the necessary trust to support the credibility or legitimacy of all social order. In other words, there are rational bases for trust, of which publicity is just one. With this relationship between publicity and trust, Kant introduces a cognitive dimension to the moral support that every type of institution requires and, at the same time, an empirical linchpin with which to evaluate the moral quality of the institution. Institutional design theories should take heed of this third stage, which is involved in all relationships between theory and practice, and highlights the direct relationship between trust and the capacity of institutions to justify what they do or fail to do (García-Marzá 2012d, 113).

Al mismo tiempo, hemos de ser conscientes de los cambios producidos en los últimos tiempos en la actitud de la población, que a partir de diferentes movimientos ciudadanos como el 15M en España o la Primavera Árabe, han mostrado el despertar de una conciencia crítica y comprometida con la justicia social. Es en este caldo de cultivo en el que la transparencia se vuelve mucho más que necesaria, central para contar con la legitimidad de un público que efectúa una vigilancia constante de los actores políticos y económicos. En este sentido, traemos a colación el concepto de democracia monitorizada del autor John Keane (2009), trabajado por el autor Ramón A. Feenstra (2012, 2015, 2016, 2017). De aquí se desprende el “creciente papel de los procesos de monitorización que acompañan a la representación, fruto de la expansión de variado y numerosos mecanismos examinadores de poder que hacen uso de las posibilidades ofrecidas por la nueva galaxia mediática” (Feenstra 2012, 75–90).

La monitorización, en todas sus variantes posibles, “supone, en los momentos que se produce, una evidente capacidad de influencia del ciudadano que ejerce la acción” (Feenstra 2013b, 159). Así pues, se trata de una implicación política de la ciudadanía cada vez más fuerte, que ejerce procesos de control desde la periferia a los centros de poder. Y entre dichos centros de poder también se encuentra la empresa como centro de poder económico, por esta razón, los procesos de monitorización también se pueden llevar a cabo hacia dichas instituciones, no solamente en el ámbito político. Realmente, lo que hace la sociedad civil a través de estos procesos de

monitorización es responder frente a las empresas, gobiernos, partidos políticos, etc. y aquellas acciones que no están respetando la vida social. Dichas operaciones son posibles gracias al carácter interconectado del mundo global, que impulsa que “la transparencia se convierta en un principio fundamental en la era de la democracia monitorizada y el desarrollo digital” (Feenstra 2014, 146). Las nuevas posibilidades de la nueva galaxia mediática, hacen que hoy más que nunca sean posibles los diálogos entre las organizaciones y los gobiernos con sus grupos de intereses.

En definitiva, esta consolidación de los procesos de monitorización no puede ser entendida sin atender a las novedades producidas en el ámbito de la comunicación digital (Feenstra 2013a, 49). Sin embargo, un aspecto revelador de estos procesos que acabamos de mencionar es que ponen en jaque la noción de un poder establecido, revelan la necesidad de replantear las relaciones de poder, abordándolas como redes interconectadas de personas e instituciones, no como una élite sobre la que descansa el poder. En este sentido, la transparencia, la apertura al diálogo de la empresa y el compromiso monitorizador de la ciudadanía, ofrecen un caldo de cultivo más que excelente para integrar la reclamación feminista en el seno del mundo empresarial.

Resumiendo, en este subapartado hemos visto que una gestión ética dialógica empresarial debe construirse sobre un pilar clave: la transparencia, y que en el *principio de publicidad* kantiano, encontramos las razones morales para concebir que aquello que se hace público, debe contar con el acuerdo y no vulnerar los derechos de nadie. Por tanto, resulta lógico que sometamos las acciones de la empresa a esta publicidad. Al mismo tiempo, las condiciones tecnológicas y políticas del mundo actual, nos permiten prever que dicha publicidad es demandada por la sociedad civil, que a su vez actuará como juez sobre la moralidad de dichas acciones.

En este sentido, la cultura organizacional resulta central para la igualdad de género en la empresa, ya que es de la que se nutren los componentes de la misma para determinar los valores, principios y normas que van a guiar las acciones de todos y cada uno de los miembros de la organización. El compromiso por la igualdad debe ser un compromiso que vaya más allá del cumplimiento de la ley, debe ser un compromiso moral que permita reestructurar los sistemas de exclusión sexo/género que aún se reproducen en la empresa. Esta realidad promueve la reformulación de parte de la comunicación que lleva a cabo la empresa, que no puede actuar de espaldas al público, ya que sus acciones están siendo vigiladas y la veracidad de sus declaraciones y campañas de comunicación, están en el punto de mira de la opinión pública.

En este aspecto, generar valor social, comportarse éticamente, pero sobre todo, saber comunicarlo de forma veraz al público; va a permitir a la larga construir una buena reputación, y resulta de gran interés señalar que “las empresas reputadas tienen un *halo de credibilidad* que puede resultar decisivo a la hora de afrontar informativamente los efectos de una crisis” (Villafañe 2004, 86). Pero dicha credibilidad debe encontrar razones de peso para sustentarse, y éstas van de la mano de las demandas que realizan los/as consumidores/as como parte de la ciudadanía. Porque una organización empresarial no puede hacer oídos sordos a las voces que emergen de su entorno, porque no puede actuar de espaldas a las exigencias sociales que le lanza la ciudadanía. Es tiempo de actuar y comunicar éticamente. Porque de ningún otro modo se podrá generar confianza, y una sociedad sin confianza, no es lugar para la convivencia de seres humanos ni de instituciones.

### 3.2.1 Los *stakeholders* y los intereses de las mujeres

A la hora de integrar la perspectiva de género dentro de la ética empresarial dialógica y de fomentar una empresa transparente para desvelar las estructuras patriarcales que perpetúan la desigualdad, existe la exigencia de introducir la igualdad en los diferentes niveles de participación de

la empresa. En el contexto de la perspectiva de género que aquí planteamos creemos una exigencia básica, y ampliamente fundamentada en las bases teóricas de la democracia participativa y de la ciudadanía democrática, la promoción de la igualdad de género dentro de la empresa. La demanda existe y se ha explicitado a través de normas de igualdad en la UE y, en nuestro caso, el Estado español; como ya se ha mencionado anteriormente. Pero también deberían ser las propias empresas, no sólo las que velaran por este cumplimiento, sino las que por iniciativa propia y en base a su responsabilidad social empresarial, integrasen la perspectiva de género en su gestión de forma transversal, atendiendo a las características y peculiaridades propias de la empresa en cuestión.

La tarea básica de la ética empresarial consiste en ocuparse de las condiciones de posibilidad de la credibilidad social de la empresa y, por tanto, de la confianza depositada en ella por parte de aquellos grupos que forman parte o están afectados por su actividad (García-Marzá 2004c, 23). Dicha credibilidad social se verá en peligro, en la medida en que no se atiendan todas las demandas legítimas de dichos grupos. En este sentido, “desde una perspectiva de género, las mujeres son también *stakeholders*, como empleadas y como ciudadanas” (Elósegui 2010, 25). Partimos pues del reconocimiento de que las mujeres, como grupos, siempre van a estar afectadas por dicha actividad, y que por tanto, siempre van a formar parte de los *stakeholders* de la empresa. Pero no solamente las mujeres como género, sino los grupos feministas y ciudadanos que reclaman una sociedad igualitaria, son voces que deberán ser escuchadas por la empresa, porque la igualdad en la empresa es una demanda con vigencia y validez moral (De Luis et al. 2011).

Para incorporar la perspectiva ética en el mundo empresarial, habíamos visto que es necesario reconocer los vínculos que ligan, del latín *ligatio*, a la empresa con todos sus grupos de intereses y que por tanto, le obligan (*ob-ligatio*) a cumplir las expectativas que estos depositan en ella (Cortina 2007b). Pero ¿qué tipo de motivaciones llevan a una empresa a dar respuesta a una demanda social como la de la igualdad de género? Existen dos razones estrechamente relacionadas, que tienen que ver primero con la satisfacción de demandas legítimas de los grupos de intereses, y segundo, con el cumplimiento de las recomendaciones comunitarias y de las leyes que promueven dicha igualdad.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que las empresas suelen atender aquellas demandas en base a las cuales perciben que existe una mayor presión de los grupos de intereses (Agle, Mitchell, y Sonnenfeld 1999). Dicha percepción se basa en tres aspectos centrales como son el poder para presionar, la legitimidad de sus demandas y la urgencia en la respuesta que esperan de la empresa. Así, las empresas asumirán un comportamiento proactivo para conseguir la presencia equilibrada de hombres y mujeres, en la medida en que perciban presión de los grupos de intereses (De Luis et al. 2011, 52), aunque también de leyes y otros marcos de presión internacional.

En segundo lugar, las políticas comunitarias desarrolladas por la UE, han supuesto un gran impulso para la incorporación de la perspectiva de género en las empresas. Y es que, si la empresa decide pasar por alto las presiones de los *stakeholders* referidas a la igualdad, lo que les cuesta más pasar por alto, son las “recomendaciones” comunitarias, que en muchos casos se convierten en leyes. En su interés por el desarrollo sostenible, la UE ha promovido un concepto de RSE integrativo, donde la igualdad de género resulta una parte irrenunciable. Por ejemplo, al constatar la UE, la escasa presencia de mujeres en la toma de decisiones de poder económico europeo (Grosser y Moon 2005), dicha institución ha decidido actuar frente a dicha realidad, logrando que los países miembros se comprometan, como hemos tratado en apartados previos.

No obstante, no se trata de dos variables separadas, sino unidas, porque son las reclamaciones sociales las que se traducen en directivas, leyes y compromisos políticos por parte de organismos como la UE, las Naciones Unidas o el propio Estado español. Muestra de esto es que “el principio de presencia equilibrada en los Consejos de Administración en las empresas está siendo objeto de

una fuerte demanda social habiendo llegado en España a ser objeto de regulación jurídica” (De Luis et al. 2011, 65), en la Ley 3/2007 de 22 de Marzo para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (Gobierno de España 2007).

En esta línea, cuando hablamos de integrar las demandas de igualdad de género dentro de la empresa, debemos ser conscientes de que dicho ajustamiento al contexto dado debe responder a motivaciones más morales que económicas. Es decir, cuando se lleva a cabo cualquier estudio que determine la necesidad de integrar la diversidad de género dentro de las empresas, éste no debe realizarse desde una postura de búsqueda de la eficiencia o sólo desde una postura ética de la equidad, es necesario estudiarla desde la teoría de los *stakeholders*, ya que esto nos va a permitir integrar ambos tipos de objetivos (De-Luis et al. 2008, 2). Porque si las empresas perciben que la equidad de género debe ser incorporada en sus políticas sólo porque esta medida va a aumentar la eficacia económica, dicha acción no se estará llevando a cabo por razones morales, y a la larga, acabará reproduciendo las mismas estructuras desiguales. Aunque, más valdría esto que nada, en la tarea que nos ocupa no podemos conformarnos con razones instrumentales.

Así pues, el objetivo no será demostrar que la incorporación de la mujer en el mundo empresarial, sobre todo en los altos cargos, supondrá para la empresa una mayor eficacia o rentabilidad, que también, sino que se trata de una demanda vigente y válida a la que las empresas deben dar respuesta de forma inmediata. Porque la empresa no puede actuar de espaldas a la sociedad, es necesario que las organizaciones se aperciban de que la igualdad de género es una demanda que encuentra sus raíces en los principios más básicos de la ciudadanía democrática (Grosser 2009, 302). La igualdad es un derecho humano básico, cuya consecución contribuye al fortalecimiento de una ciudadanía cada vez más democrática. La OIT recoge como uno de sus objetivos principales la promoción de los derechos de la mujer en el trabajo y el logro de la igualdad entre los sexos, y otras organizaciones internacionales como la ONU que integran esta demanda entre sus principios.

A partir del reconocimiento de los lazos que unen a las organizaciones con los grupos sociales, resulta más sencillo incorporar la perspectiva de género en la gestión empresarial, ya que las empresas pueden reconocer a partir del diálogo con los *stakeholders*, que la igualdad es una expectativa que éstos depositan en ella, y por tanto, se convierte en una obligación legítima. Mediante dicho reconocimiento la empresa se sitúa más allá de la obligación legal y entra en el ámbito de la moralidad, reconociendo que la desigualdad de género no es un problema ajeno al ámbito económico, algo que se les exige externamente a través de las regulaciones jurídicas, sino que forma parte indisociable de la práctica empresarial y debe ser incorporada como una cuestión interna. Porque “dejar la participación de la empresa en manos del derecho significaría confundir la responsabilidad pública con la estatal” (García-Marzá 2004c, 270), y aunque las normativas que toman la forma de recomendaciones o leyes, contribuyan a solucionar el problema de la desigualdad, la tarea precisa ser reconocida como una obligación moral por parte de las empresas.

Y es que una empresa ética que base su funcionamiento en el diálogo, comprobará que más allá de las normas promocionadas por la UE y/o el Estado español; existe una responsabilidad moral para incorporar dichas demandas. Por tanto, deberían ser dichas organizaciones, no sólo las que velaran por este cumplimiento, sino las que por iniciativa propia, propulsasen planes para fomentar la igualdad. Pero no solamente esto, sino que la planificación de cada proyecto debe basarse en una auditoría de género<sup>22</sup> para identificar las necesidades reales de las mujeres (De Luis et al. 2011, 66),

---

<sup>22</sup> La importancia de las auditorías de género resulta vital para la promoción de la igualdad y para el cumplimiento de las expectativas sociales que los *stakeholders* depositan en la empresa. Sin embargo, dichas auditorías no deben concebirse como un elemento aislado del resto de aspectos integrados en la gestión organizacional, sino al contrario, como base central para el buen funcionamiento de la misma. A lo largo del tercer bloque de la tesis, trataremos la auditoría de género

es decir, la búsqueda de la igualdad debería, al igual que la ética, integrarse en la empresa como una actitud, un *ethos* que guíe todas las acciones de la organización.

El mismo Freeman, junto a Daniel Gilbert y Andrew Wicks en el año 1994, detecta la importancia de incorporar la perspectiva feminista en la gestión de los *stakeholders*. Centralmente, los autores atacan cinco ideas que aún predominan hoy en día en el mundo empresarial y que hemos venido subrayando a lo largo de todo el texto: las empresas son entidades autónomas, las empresas deben controlar su entorno, las metáforas del conflicto y la competencia son las que mejor describen el funcionamiento de las empresas, la formulación de la estrategia debe ser objetiva y el poder debe estar estructurado en una jerarquía estricta (Wicks, Gilbert y Freeman 1994, 479–482).

Después de poner estas premisas bajo la lupa del feminismo, las ideas que surgen son radicalmente distintas: las empresas son redes de relaciones, las empresas deben tener en cuenta el cambio ambiental, reemplazar el conflicto y la competencia por la comunicación y la acción colectiva, la estrategia como solidaridad, y reemplazar la jerarquía por la descentralización y el empoderamiento (Wicks, Gilbert y Freeman 1994, 483–493). Es decir, se nos muestra que abordar la teoría de los *stakeholders* desde la perspectiva feminista, permite entender de un modo más completo a las corporaciones como una red de relaciones entre *stakeholders*. Afirma que las corporaciones no son entidades autónomas con una identidad básica definida independiente y separadamente de dichos grupos, sino que la cultura de la corporación se construye en sus relaciones, en ese accionar. Comunicación, solidaridad, descentralización y empoderamiento son los componentes que extraemos al reconocer junto a la postura feminista, que es la organización la que se define en función de los *stakeholders* y no estos por estar relacionados con la organización.

El autor Daniel Engster (2011), propone a su vez una teoría de los *stakeholders* basada en el cuidado (Arráez 2013, 265). Engster comparte la noción de la práctica empresarial como una práctica social, y pone el acento en el cuidado como uno de los valores en juego en dicha práctica. Es decir, la actividad empresarial, en su desarrollo y en el logro de sus fines, está mediada (también) por el cuidado (Engster 2011, 100). Así, una teoría de los *stakeholders* basada en el cuidado permite definir a los grupos de intereses como “cualquier grupo o individuo cuya capacidad para cuidar de sí mismo o de los otros depende directamente de las acciones o decisiones de la empresa” (Engster 2011, 101). No solamente esto, del mismo modo, el bienestar de la comunidad depende de que la actividad empresarial sea respetuosa y cuide el entorno, así como de las personas que habitan en él. Traemos a colación estas ideas de Engster porque, consideramos, tienen un enorme potencial para reivindicar la escucha atenta a las necesidades específicas de las mujeres.

Al considerar que cuando una práctica empresarial no facilita el cuidado de uno mismo y de éste/a para con los demás socava su justificación moral y social, estamos reconociendo el valor del cuidado entre las personas y como hemos visto a través de la economía feminista, el cuidado ha sido una tarea tradicionalmente “femenina”. Reconocemos también, que si tradicionalmente las mujeres han sido las encargadas del cuidado del hogar y la familia, en la medida en que la empresa realice prácticas sexistas y permita la desigualdad de género en la empresa, estará impidiendo que las mujeres puedan cuidar de sí mismas y de otros. Por tanto, según el modelo de Engster, la empresa que permite esto, no sería una empresa moral, y ésta es una realidad que se da aún hoy en día. Como se puede observar en el informe del año 2004 de la Oficina Internacional del Trabajo:

Desde el punto de vista de las mujeres, la cultura de la empresa, que restringe el desarrollo de su carrera, particularmente como consecuencia de la ausencia de políticas favorables a la familia

---

como una herramienta para el impulso de la igualdad dentro de la empresa, así como para la incorporación de mujeres en los cargos de dirección y como un acicate para aumentar sus posibilidades de desarrollar liderazgos empresariales.

en el lugar de trabajo, las obliga a menudo a dar prioridad a su vida familiar por encima del trabajo remunerado. Esto tiene importantes consecuencias para su carrera, particularmente para aquellas mujeres que optan por el trabajo a tiempo parcial y que pueden ser pasadas por alto en las promociones, aun cuando hayan retornado al trabajo a tiempo completo. Lo que se percibe como una “defección” de las mujeres ejecutivas en el momento en que ellas son más útiles para su empleador, parece ser un derroche innecesario de valiosos recursos humanos (OIT 2004, 69).

La apuesta de Engster (2007) por mostrar la conexión continua entre trabajo remunerado y cuidado como dos caras de la misma moneda, nos remite a las reivindicaciones de la economía feminista. Éste se refiere al desvelamiento de que las tareas de cuidado entre seres humanos forman parte indisociable de las prácticas humanas, también de las prácticas empresariales. Sin olvidar, que una de las motivaciones más importantes que llevan a las personas a vender su fuerza de trabajo, es poder mantenerse, tanto a sí misma como a los suyos. Si se identifica ésta como una de las razones principales de la empleabilidad, no es una locura reafirmar junto a Engster, que el cuidado es un valor vital en el ciclo empresarial. Por tanto, debe ser un criterio a incorporar en la empresa.

En resumen, “que las mujeres puedan incorporarse al trabajo en igualdad de condiciones con los hombres, no es una cuestión deseable sino exigible” (García-Marzá 1999, 26), y no sólo su incorporación, también en el desempeño de sus actividades, en el trato con sus compañeros/as y en todas las fases de su vida laboral, hasta en la jubilación. En este caso concreto, que la empresa integre la equidad de género entre sus objetivos es una demanda vigente, válida y de primer orden en nuestras sociedades. Además, pone en valor una gestión empresarial que atienda a las demandas de sus grupos de intereses, en especial a grupos feministas, asociaciones de mujeres y otras agrupaciones que luchen por la igualdad de género; sostenemos esto porque somos conscientes de que la cultura organizacional es un proceso que se encuentra en constante transformación.

De cualquier otro modo, no seríamos capaces de reformular viejos vicios e incorporar nuevas virtudes que se conformen en hábitos. Sin embargo, no debemos confundir legalidad con moralidad, es decir, establecer por decreto que todas las empresas deban tener un número determinado de mujeres en sus puestos de dirección no debería ser necesario, ya que las empresas deberían integrar de forma voluntaria dicha demanda, porque es una medida válida y necesaria. Lo que nos lleva a proponer en el último subapartado de este bloque una Responsabilidad Social de Género, es decir, que ponga su foco de atención en la igualdad, incorporando de forma transversal la perspectiva de género en la gestión de la empresa y la definición de sus planes y acciones diversas.

#### **3.2.2 Por una Responsabilidad Social de Género**

Las baldosas que hemos ido disponiendo en este camino nos llevan a afirmar que la Responsabilidad Social de Género es una apuesta segura por una empresa ética especialmente sensible a la problemática de género que permita, en toda su amplitud, abrir la alta dirección a las profesionales. Acabamos de ver que las mujeres forman parte ineludible de los grupos de intereses de las empresas, ya sea como trabajadoras, accionistas, miembros de asociaciones feministas, etc. Por esta razón se debe atender a sus demandas y necesidades. Partimos pues de una empresa ética, que en la justificación de sus acciones y decisiones frente a la ciudadanía, ejerce su responsabilidad social. Sin embargo, incorporar la perspectiva de género en la gestión ética empresarial implica responder al mismo tiempo de la problemática de género que pervive en lo social. Así, la empresa debe tener en cuenta si sus acciones contribuyen a la consecución de una sociedad más justa.

En el ámbito europeo se suele tomar como punto de referencia para la reflexión sobre la Responsabilidad Social Empresarial, la definición que encontramos en el *Libro Verde* que hemos mencionado en apartados anteriores. Sin embargo, si bien en el ámbito europeo, de un modo u

otro, la igualdad siempre ha estado incluida en los documentos y planes para la RSE<sup>23</sup>, no se le ha prestado la atención debida. Cabe señalar pues, que sobretodo en el ámbito comunitario, la vertiente de sostenibilidad y respeto al medioambiente ha sido a la que más peso se le ha dado. Por tanto, identificamos una carencia de las empresas españolas a la hora de incorporar la RSE en sus dinámicas, integrando la dimensión de género asociada a la misma. No obstante, se debe tener en cuenta que el concepto “social” contenido en la RSE incluye un amplio abanico de cuestiones, entre ellas el respeto al medioambiente, pero de forma inevitable, también la igualdad de género. Además, no debemos pasar por alto la profunda investigación que hoy existe sobre la ineludible relación entre sostenibilidad ecológica e igualdad de género (Shiva 2003, 2001; Puleo 2011).

Así, aunque se reconoce la igualdad como una de las competencias de la RSE, el término Responsabilidad Social de Género (RSG) aún no ha sido muy estudiado ni difundido, hecho que consideramos, ha de remediarse para poner en evidencia la importancia de la desigualdad de género en nuestra sociedad. Con este término nos estamos refiriendo “al conjunto de medidas tendentes a eliminar la discriminación de la mujer, que la empresa de manera voluntaria adopta en su seno, con el propósito de promover condiciones de igualdad entre mujeres y hombres” (Kahale Carrillo 2013, 84), es decir, la inclusión del objetivo de búsqueda de igualdad de género dentro de los planes de RSE (Velasco-Balmaseda 2013). La RSG supone un compromiso ético de la empresa con la igualdad de género en sus dinámicas de trabajo y su gestión, en vistas a promover una empresa diversa y con bases igualitarias. De tal manera que la igualdad se promueve tanto en las relaciones sociales que se producen entre empleados/as, como también en sus relaciones externas con los diferentes grupos de intereses (Maruri y De la Torre 2009), lo que quiere decir que en la medida en que se fomente la igualdad intra-empresarial, los efectos positivos se extrapolarán a la sociedad.

Partiendo del impulso comunitario y los diferentes Estados han incorporado la preocupación por la conducta empresarial, por la igualdad de oportunidades en dicho ámbito. En el caso de España, como se ha mencionado también, se formula la *Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres* (LO3/2007), donde las acciones de responsabilidad social de género también se contemplan, específicamente en “el Título VII se contempla la posibilidad de realización voluntaria de acciones de responsabilidad social por las empresas en materia de igualdad” (Senent 2007, 203). Los marcos normativos pretenden impulsar la responsabilidad social, pero también la de género, y ésta última es una cuestión de gran relevancia para promover el término RSG.

Sin embargo, se deja en manos de la voluntariedad de cada empresa la posibilidad de actuar en pro de la igualdad, al mismo tiempo que se toman medidas para incrementar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles, otorgando para ello un plazo razonable que ya ha vencido, y cuyos propósitos no se han cumplido. Es decir, la aplicación de esta ley supone la adquisición de un compromiso por parte de las empresas, de hacer efectiva la igualdad en el ámbito laboral, empresarial y económico. No obstante, después del análisis realizado a lo largo del presente trabajo, resulta curioso que aunque la RSE ha sido abordada desde los marcos normativos que muestran así la preocupación global por dicha cuestión, su carácter esencialmente voluntario, aún son muchas las empresas que se resisten a reconocer el carácter obligatoriamente moral que tiene dicha cuestión.

Partimos pues del carácter voluntario de la RSE y por tanto, también de la RSG. Sin embargo, la igualdad no es un valor moral más de los que debe formarse la cultura organizacional, se trata de un

---

<sup>23</sup> Para profundizar en el papel de la igualdad de género en la normativa comunitaria y los planes de RSE, se puede consultar el trabajo de Amparo Merino (2009), profesora de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad de Castilla-La Mancha, que aborda la integración de la igualdad de género en los programas públicos de RSE.

valor universal, reflejado en los Derechos Humanos, en leyes y planes gubernamentales. Además de tratarse de un compromiso ético voluntario, hablando en términos jurídicos, la empresa cumpliría con los Derechos Humanos y los principios de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995). Dicha conferencia supuso un gran avance del que han derivado numerosas medidas y políticas de Estado, cuyo alcance varía de caso en caso, pero que han puesto en la esfera de lo público las cuestiones relativas a la mujer y su situación de exclusión. No hay marcha atrás, la igualdad es una cuestión que ya ha sido incorporada en la agenda política de los países occidentales, constituyéndose como valor central de la ciudadanía cosmopolita actual. Sin embargo, si bien es más que necesario explicitar leyes que sancionen las conductas desiguales de género, también es cierto que la sanción interna contiene gran fortaleza a la hora de promover dichas conductas.

Por esta razón, consideramos importante antes de seguir avanzando, recordar la distinción entre derecho y moral, siguiendo las aportaciones del filósofo del derecho Ralf Dreier (1985, 71). Vamos a partir de la distinción entre el derecho positivo entendido como el corpus jurídico vigente en un espacio estatal; y el derecho natural o racional, que nos remite a aquello que “debería ser” según los principios de la moral vigente en una sociedad determinada. Dicha distinción nos otorga las bases para introducir la disyuntiva entre derecho y ética, por lo que entenderíamos que el primero nos remite a una legislación, donde el Estado nacional actúa como sancionador a través de instituciones como los tribunales. Mientras que la ética se asienta sobre la moral de los individuos, que dirigen sus acciones mediante valores, significados y creencias morales consideradas valiosas. Siguiendo las aportaciones de la filósofa Adela Cortina (1997c, 16), diremos que “la ética, más que del miedo a la condena judicial, se ocupa de los hábitos y las convicciones de las gentes, las organizaciones y las instituciones, deseosas de actuar de acuerdo con la actividad que les es propia”.

En la línea de la teoría kantiana, la legislación se referiría al comportamiento externo de los actores, mientras que la ética nos remitiría al comportamiento interno. Es desde esta perspectiva que los deberes jurídicos requerirían legalidad, mientras que los deberes éticos requerirían convicciones y valores que conforman nuestro carácter como seres humanos (Dreier 1985, 79). Por tanto, podríamos hablar de dos tipos diferentes de sanciones, el derecho se encarga de establecer sanciones externas al individuo o las organizaciones, ya sea con multas económicas o incluso con la privación de la libertad. Mientras que la ética sanciona internamente, es decir, cuando nuestras acciones contradicen aquello que consideramos valioso y nos apartan de nuestro fin, nos sancionamos por lo inmoral de nuestros actos, evitando repetir dicha acción.

Lógicamente, no podemos renunciar a la estrecha relación que ata al derecho con la ética, ya que si está debidamente conformada, la legislación de cada país es el producto de la moral de su ciudadanía. Teniendo en cuenta que vivimos en sociedades pluralistas, donde conviven diferentes cosmovisiones del mundo; debemos plantearnos cuáles son las concepciones morales que deberían ser transformadas en derecho positivo. Como ya se ha comentado, Cortina (1993, 202) señala la necesidad de buscar unos mínimos morales compartidos por las distintas concepciones de vida buena o «éticas de máximos», para explicitarlos en el corpus jurídico de cada Estado concreto. La igualdad de género debería ser uno de estos mínimos a respetar, ya que es un pilar de las sociedades democráticas, así como un tema clave para el desarrollo del liderazgo de las mujeres.

Cuando existe una demanda de igualdad en la sociedad, un Estado democrático debe actuar para su consecución y esto supone en muchos casos convertir esa demanda en ley. No obstante, en sociedades globalizadas y plurales como las actuales, frente a la progresiva pérdida de poder del Estado, la empresa adquiere un nuevo estatus que le otorga la capacidad de actuar frente a problemas sociales como el de la desigualdad de género. Sin embargo, tampoco podemos dejar todo en manos de la propia voluntad empresarial, ya que en este caso serían muchos los que se

jactarían del espíritu del *homo oeconomicus* para realizar acciones nocivas para la sociedad y que muy probablemente no impulsarían la igualdad de género en ningún sentido. Por tanto, la necesidad reside en un cambio de mentalidad por parte de las empresas y una reflexión crítica de las instituciones en la dimensión económico-empresarial.

Por esta razón, si complementamos derecho y ética, aquello que la empresa no haya interiorizado y forme parte de su carácter, podría ser frenado por las leyes mediante sanciones externas. Porque la presencia de la legislación es fundamental para proteger, por ejemplo, las condiciones de empleo, pero no es suficiente para definir el papel de la empresa en la sociedad, “por eso la ética de la empresa, como aplicación de la ética cívica al ámbito empresarial, le importa la moralización de la empresa desde ella misma, y no por imposiciones externas” (Cortina 1997c, 17).

Por tanto, entendemos que el término Responsabilidad Social de Género en confluencia con el de Responsabilidad Social Empresarial permite destacar la importancia de la cuestión de género entre el conjunto de dimensiones de la responsabilidad de una empresa: medioambiental, financiera, social, etc. Es importante pues, resaltar que al hablar de RSG, la empresa se compromete a adoptar la perspectiva crítica de género en todas las políticas y acciones de la empresa. Porque la clave no reside en actuar de forma aislada o específica sobre aspectos concretos como la conciliación o afanarse en conseguir sellos o certificaciones como el de “Empresa Familiarmente Responsable”, sino en integrar la perspectiva de género como un eje transversal del pensamiento y la cultura organizacional. Es decir, no afanarnos en parecer más igualitarios y justos, de forma estética, sino promover una transformación radical de las bases mismas sobre las que se asienta la empresa, una revolución ética. Nos estamos refiriendo a integrar el *gender mainstreaming* o la transversalidad de género como línea de funcionamiento de las políticas de la empresa. Esto puede crear las condiciones oportunas para que emerjan otro tipo de liderazgos, no solamente por parte de las mujeres, sino de otros grupos que son minorizados dentro de la estructura empresarial.

El *mainstreaming* de género supone una apuesta por concebir cualquier política o ámbito desde la perspectiva de género, como se indica en el “*Gender Mainstreaming. Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices*”, dicho concepto se refiere a: “the (re)organisation, improvement, development and evaluation of policy processes, so that a gender equality perspective is incorporated in all policies at all levels at all stages, by the actors normally involved in policy making” (European Commission 1998, 15). Los tratados del proceso constitucional de la UE, como el de Roma y el de Niza, incluyen dicho concepto y un compromiso a actuar con perspectiva de género en todos los ámbitos de las políticas comunitarias. Esto supone un compromiso con la igualdad de género por parte de dicha institución desde los cimientos mismos de su constitución.

Sin embargo, Emmanuela Lombardo advierte que durante el nacimiento de la UE y sus acciones, se ha detectado una gran problemática a la hora de tornar en hechos dicho compromiso que encontramos en los escritos constituyentes de la misma, lo que supone la dificultad de incorporarlo también en lo referentes a lo económico:

Las resistencias en incorporar una perspectiva de igualdad de género en todas las áreas políticas y en dar prioridad a los objetivos de género y de política social, la baja representación de las mujeres en la convención, y la ausencia de una perspectiva de género en el proceso institucional y organizativo reflejan la incapacidad de aplicar la estrategia del *mainstreaming* de género recogida en los tratados al propio proceso constitucional (Lombardo 2006, 136).

Además de las dificultades por incorporar el *mainstreaming* de género en las políticas comunitarias, la problemática reside en que aún no se ha llevado a cabo el cambio de mentalidad necesario: concebir la cuestión de género como un aspecto que vertebra todos los ámbitos sociales y de nuestra vida. Se

le trata como un asunto específico y, por tanto, no se cambian las estructuras de desigualdad. La transformación debe venir de un cambio en las estructuras económicas y empresariales, en este caso pasa por concebir la responsabilidad de la empresa también como RSG. Y es que, tal y como indica Lombardo, “hasta la fecha la tendencia en los países europeos ha sido la de adoptar un enfoque más «integracionista» al *mainstreaming*, que pretende abordar los asuntos de género dentro del paradigma político existente y sin grandes cambios en la estructura institucional, en lugar de un enfoque de cambio de agenda (*agenda-setting*), que implica la transformación y la redirección de la misma agenda política” (Lombardo 2003, 11).

Para terminar el primer bloque, nos interesa resaltar una idea central en el desarrollo de nuestro trabajo, y es que incorporar en la gestión empresarial ética la transversalidad de género, implica un alto compromiso de la dirección. En este sentido, Alyson Brody del *Institute of Development Studies* realizó un estudio titulado *Gender and governance: Overview Report* (2009), donde señala una idea clave para nuestro trabajo, y es que, la igualdad de género en la empresa solamente se desarrollará si existe un compromiso explícito y fuerte de la dirección de la organización con la tarea. Es decir, una gerencia o dirección con sensibilidad de género, que tenga en cuenta dichas premisas en todas sus acciones, será en último término el motor que encienda el camino hacia la igualdad:

A holistic, gender-sensitive definition of governance needs to acknowledge governance processes at all levels – and the diversity of citizens through their gender, sexuality and ethnicity. It also needs to recognise that existing policies, processes and traditions are imbued with inequalities, which need to be addressed for gender-sensitive reform to take place (Brody 2009, 24).

Por esta razón, consideramos de vital importancia que las mujeres puedan acceder de forma igualitaria a los cargos de dirección, porque de este modo, se estarán construyendo empresas más diversas. Pero lo más importante, al comprometerse tanto la empresa como el equipo directivo con la cuestión de género, resultará más fácil erradicar la desigualdad en el ámbito empresarial. Esto se encuentra ligado al desarrollo de la práctica del liderazgo dentro de las organizaciones. Los modelos de liderazgo se nutren y a la vez influyen en el modo en que las empresas se gestionan.

Por esta razón, consideramos que uno de los puntos clave a tratar para poder transformar la empresa en un entorno más igualitario y diverso, es la concepción de liderazgo que se desarrolla en su seno. Para poder proponer modelos de liderazgo que abran la empresa a la diversidad y a la igualdad debemos antes identificar las bases argumentales del modelo de líder asociado a las mujeres. Para esto, nos centraremos en analizar la literatura popular del *management*, ya que dicha literatura representa un vehículo de difusión de los ideales empresariales entre el público profesional. Al desarrollar esta tarea pretendemos mostrar los prejuicios de género que perviven en dicho ámbito y la urgente necesidad de transformar dicho liderazgo desde el feminismo.

En resumen, al igual que habíamos defendido que la ética es rentable para la empresa, también lo es incorporar la perspectiva de género en sus dinámicas (Emakunde 2012, 61), rentable económica y humanamente. Además, existe una confluencia entre la promoción de la igualdad de género dentro de la empresa, con cómo afecta esto a su entorno, o cómo se traduce esto en la igualdad que pueda desarrollarse en la sociedad. Se podría señalar que es proporcional, ya que la empresa es un ente social, y como tal, cualquier cosa que se haga desde este ámbito afectará a su entorno (Maruri y De la Torre 2009), en la medida en que la empresa integre una gestión ética e igualitaria, esto tendrá efectos positivos en crear una sociedad también más igualitaria. Al mismo tiempo, en la medida en que se destierren nociones dicotómicas de liderazgo, será más probable que se transforme la gestión empresarial hacia una realidad más diversa donde se ponen en diálogo diferentes voces.

En resumen, para abrir paso a los siguientes bloques, subrayaremos la idea de que la dirección empresarial es uno de los ámbitos clave para la promoción de la ética y la igualdad, porque “la gobernanza, en sentido estricto, implica el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que las decisiones son implementadas. Por lo tanto, la gobernanza bien pudiera ser el paraguas que cobije e impulse las iniciativas de género dentro de la organización” (Larrieta-Rubín de Celis et al. 2014, 187). Lo que quiere decir que el modelo de dirección que se adopte en la gestión empresarial, influirá sobremanera en qué tipo de empresa y de sociedad se está creando. Esto nos abre paso al segundo bloque de la presente tesis doctoral, donde nos adentraremos en el modelo de dirección y gestión empresarial, construido y promovido por los discursos de la literatura del *management*. Abordaremos en qué medida esta literatura supone un modelo ético, cuáles son sus potencialidades y riesgos para promover la ética y la igualdad en la gestión empresarial.



## BLOQUE II

### El liderazgo de las mujeres en la literatura popular del *management*

A lo largo del segundo bloque nos adentraremos de lleno en el objeto central de nuestro estudio: el liderazgo de las mujeres en el seno de las organizaciones empresariales. Para identificar cuál es el modelo de liderazgo *mainstream* asociado a las mujeres en el mundo empresarial, nos centraremos en analizar la literatura popular del *management*<sup>24</sup> dirigida a mujeres, ya que es una herramienta de divulgación de las ideas de la gestión empresarial con gran éxito entre la clase directiva mundial. Y es que, siguiendo con nuestro objetivo de promover modelos de liderazgo dentro de las organizaciones que permitan poner énfasis en la promoción de la igualdad de género, nos vemos en la necesidad de preguntarnos acerca de los modelos de gestión y de dirección empresarial predominantes en el imaginario social actual.

Un análisis de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, nos permitirá conocer cuáles son las premisas sobre las que se construye el discurso del liderazgo desarrollado por las mujeres en la empresa. A su vez, dicha operación nos permitirá identificar los discursos empresariales existentes alrededor de la presencia de las mujeres en la dirección empresarial, y del estado del compromiso empresarial con la consecución de una igualdad de género efectiva en el ámbito del trabajo, cuestiones que abordaremos en mayor profundidad en el último bloque de la tesis doctoral.

De esta suerte, la principal misión a desarrollar en el segundo bloque se centrará en identificar y analizar el discurso, o discursos, sobre la presencia de las mujeres en la dirección empresarial y el desarrollo de su liderazgo, a través de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Realizar dicha tarea nos permitirá identificar los puntos de argumentación que se lanzan desde el mundo de los negocios sobre las capacidades de las mujeres para liderar y dirigir equipos humanos. Abordaremos dicha literatura desde una vertiente sociológica (cualitativa) en vistas a identificar los valores y comportamientos que conforman el modelo de “mujer líder” en su seno, al tiempo que reflexionaremos filosóficamente sobre los efectos sociales y las implicaciones morales de dicho conjunto de ideas en la posición social de las mujeres, para poder así construir una propuesta de liderazgo feminista y transformador de las estructuras desiguales a lo largo del tercer bloque.

Habiendo abordado en el primer bloque la dimensión normativa del comportamiento empresarial, referida a la reclamación de una ética empresarial dialógica, y en vistas a elaborar una propuesta normativa de liderazgo con énfasis en la cuestión de la igualdad de género a lo largo del último bloque, nos vemos en la obligación de acercarnos a las dinámicas de la economía actual, porque solamente a través del conocimiento de lo real, podremos establecer una reflexión crítica y proponer nuevos caminos que nos lleven a la construcción de una empresa ética basada en la igualdad de género. A continuación, pasaremos a explicar la estructura del segundo bloque.

El capítulo cuarto se centrará en la descripción de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres como parte del discurso empresarial sobre la presencia de las mujeres en la empresa y del

---

<sup>24</sup> Utilizaremos el término “literatura popular del *management*” para poder diferenciarla de la literatura académica sobre el *management*, al tiempo que destacamos su carácter netamente divulgativo y su popularidad entre la clase directiva. A su vez, cabe señalar que la función del *management* se define de muy diversas formas. Entre ellas, encontramos la clásica definición del autor Henry Fayol (1949), quien identifica las funciones del *management* centrándose en la planificación, organización, mando, coordinación y control de un equipo.

estado de la igualdad de género en la misma. Se reivindicará su estatus como género literario<sup>25</sup>, al tiempo que se destacarán sus puntos centrales de significación y la evolución de los mismos a lo largo de las décadas (Czarniawska 1999; Collins 2000; Jackson 2001; Boltanski y Chiapello 2002; Greatbatch y Clark 2003; Abrahamson 2003; Huczynski 2006; Fernández Rodríguez 2007a; Lischinsky 2008b; Guthey, Clark, y Jackson 2009). Y es que, dicha literatura difunde entre los cuadros directivos de las empresas a nivel mundial un modelo concreto de dirección y de liderazgo, impregnado de un gran carácter ideológico que tiene por objeto la legitimidad del sistema neoliberal. Por tanto, como estudiosos/as de las cuestiones de la empresa, nos interesa conocer qué rasgos conforman esta literatura, ya que determina el imaginario social de la empresa e influye en el día a día de la gestión de las organizaciones, condicionando sus dinámicas.

Para empezar, se podría señalar que la literatura popular del *management* en su acepción genérica, tiene una influencia relativa en la definición de los modos de dirección empresarial, que varían a lo largo del tiempo según los cambios del contexto político, social, tecnológico y por supuesto, económico. Por ejemplo, la búsqueda de la excelencia es una de las ideas básicas de la gestión empresarial del siglo XXI que ha sido difundida por diferentes gurús<sup>26</sup> del *management*. La conocida obra *In Search Of Excellence* de los autores Tom Peters y Robert H. Waterman (2006, original del 1982), puso de actualidad una determinada interpretación de las culturas organizativas. Su éxito fue avalado por el gran número de ventas y la puesta en práctica de las ocho ideas que dichos autores expusieron para conseguir un proyecto empresarial exitoso: énfasis en la acción, proximidad al cliente, autonomía e iniciativa en toda la organización, productividad teniendo en cuenta a las personas, valores claros, actuar en aquello que se es competente, estructuras sencillas y *staff* reducido. Así pues, la idea de excelencia que desarrollaron en base a ocho principios de acción, gozó de gran acogida en su momento, muestra de que muchas de las respuestas a las preguntas de la dirección empresarial, aunque no todas, son buscadas en este tipo de literatura.

Sin embargo, aunque las modas de gestión que divulgan dichas obras han sido reconocidas como elementos influyentes en las materias que se imparten en las Escuelas de Negocios (Jackson 2001, 45), su influencia en la gestión empresarial ha sido discutida. Así, aunque el consumo generalizado de las obras populares del *management* por parte de directivos/as está comprobada, resulta curioso ver que no son una gran mayoría los/as que terminan de leer dichos libros (Crainer 1996).

En este sentido, Pete Thomas (2003) señala que resulta *naive* deducir del mero acto de compra por parte de estos/as managers, que vayan a implantar las ideas que leen en su práctica diaria, o que sus creencias o comportamientos como lectores/as se vean influenciadas. Sin embargo, otros autores como Timothy Clark y Graeme Salaman (1998) reconocen que la capacidad retórica de los gurús, y sus narrativas, explicitadas en *best sellers* de la gestión, sí pueden influenciar en la conformación de la identidad profesional de los managers. Lo que queda claro es que las ideas contenidas en este tipo de literatura son un reflejo real de lo que acontece en cada época dentro del mundo de la gestión.

Más allá del debate sobre la influencia que las modas de gestión divulgadas por los gurús empresariales tiene en el desarrollo profesional de los/as managers, sí se puede afirmar que los textos que componen dicha literatura divulgan discursos sociales y modelos de gestión entre su público objetivo conformado por las élites directivas (Boltanski y Chiapello, 2002). Pero quizá lo

---

<sup>25</sup> A lo largo de este escrito se utilizará el término “género” para referirse a las cuestiones relativas a la perspectiva de género y/o el feminismo; y el término “género literario” para referirse al estatuto de literatura del *management* como un género literario concreto.

<sup>26</sup> Al referirnos a la figura del gurú, hablaremos normalmente de hombres, por tanto, utilizaremos “los gurús”. A diferencia de la figura del *management*, a la que haremos referencia con la fórmula los/as.

más interesante de este tipo de literatura es cómo se divulgan dichos modelos, es decir, el carácter ideológico que les reviste. Se debe tener en cuenta que la literatura popular del *management* intenta proveer recetas para el éxito en los negocios sin cuestionar los fundamentos del sistema económico (Lischinsky 2008b, 6-7). Por tanto, dichas obras no son críticas con la gestión organizacional (Jackson 2001, 30), carecen de aproximaciones críticas. En este punto es donde consideramos que la propuesta de ética empresarial dialógica y la corriente crítica del feminismo pueden aportar las bases para identificar los riesgos que entraña dicha literatura para la igualdad.

Así pues, sus prescripciones nos pueden aportar información sobre lo que se espera de la gestión *managerial* en cada momento histórico, también en el momento actual. Al fin y al cabo, como recuerda el autor Joseph L. Soeters (1986), parte de dichos principios se refieren a la cultura de la empresa, y por tanto, es un gran indicador del *ethos* empresarial, ya que los valores sobre los que se construya dicha cultura van a condicionar que se puedan o no reconstruir las argumentaciones morales de la empresa, como ya se ha tratado en el primer bloque y se retomará para su ampliación en el último. En consecuencia, entendemos que quien pretenda transformar la empresa, debe conocer qué tipo de discursos la vertebran, y no hay mejor modo de dar respuesta a esta cuestión, que acudir a los escritos de la literatura popular del *management*. Por esta razón, consideramos que su análisis crítico desde una posición feminista nos puede decir mucho sobre la cuestión de la igualdad de género en el mundo empresarial.

A lo largo del quinto capítulo nos centraremos en la definición del planteamiento metodológico que va a guiar el desarrollo de la presente investigación. A la hora de determinar la metodología más adecuada para la consecución de los fines de nuestra investigación, partimos de una idea central: en el discurso hay poder, o lo que es lo mismo, el poder se constituye y reproduce en el seno de lo social a través de los textos, de la palabra que se constituye en discurso y se expande entre los grupos sociales. En este sentido, el objetivo que nos mueve a analizar un corpus teórico representativo de la literatura popular *managerial*, se centra en identificar los valores que vertebran el modelo *mainstream* de la mujer líder en la empresa de forma concreta, así como la cuestión de la presencia de las mujeres en el mundo del trabajo y de la igualdad de género en la misma.

Debido a la naturaleza ética y crítica de nuestro objetivo principal, la aproximación a los textos será de carácter cualitativo, optando por una metodología que nos permita llevar a cabo más que un análisis de contenido, un análisis del discurso y de las ideologías que se circunscriben en dicha literatura. En base al carácter filosófico, aunque esencialmente interdisciplinario de nuestra tesis, optaremos por tomar una metodología lo suficientemente flexible como para establecer reflexiones de corte filosófico y crítico sobre las evidencias sociológicas obtenidas.

Centrándonos en el hecho de que la literatura popular del *management* tiene un gran carácter prescriptivo y evaluativo nos basaremos en la *Appraisal Theory* o Teoría de la Valoración (Eggins y Slade, 1997; Christie y Martin, 1997; Martin y Rose, 2003; Martin y White, 2005; Martin, 2000; White, 2001), que ofrece un modelo estándar para el análisis de la evaluación en el discurso. Dicha teoría nos permitirá reflexionar en torno a las intenciones subyacentes a los textos, los procesos de construcción ideológica, la comprensión y la recepción de los textos por parte de los/as lectores/as entre otros aspectos que iremos destacando.

Ya se ha avanzado anteriormente nuestra intención de focalizar el análisis en el discurso sobre la dirección o gestión empresarial de las mujeres y/o su papel como líderes en los diferentes ámbitos profesionales relacionados con la empresa. Por tanto, y teniendo en cuenta el auge de la literatura popular del *management* dirigida especialmente a mujeres profesionales, consideramos que analizar dichas obras nos va a permitir conocer los valores que se están asociando a la presencia de las

mujeres en la empresa. Por cuestiones de tiempo y espacio, se analizarán solamente cinco obras determinadas en la fase de planteamiento metodológico y de la investigación.

Por otro lado, a lo largo del sexto capítulo se realizarán las principales conclusiones derivadas de dicho análisis del discurso. En primer lugar, se tratará de identificar las principales características de la muestra analizada, es decir, concretar el carácter psicologista, aspiracional y despolitizado que vertebra a dichas obras. En segundo lugar, se tratarán las cuestiones de interés relacionadas con las temáticas predominantes en las obras y el modo en que éstas son enfocadas por parte de las autoras. Se tratará de entender qué implicaciones tienen dichas ideas para la promoción de la igualdad de género y la constitución de una empresa ética. En tercer y último lugar, se construirá el modelo de mujer líder que se promueve a partir de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, identificando sus principales valores e implicaciones éticas para la lucha feminista.

En resumen, la proliferación de la literatura popular del *management* dirigida específicamente a mujeres se puede leer como un aumento en las preocupaciones empresariales que se derivan de la incorporación de las mujeres a las organizaciones empresariales. Sin embargo, no podemos abordar dicho fenómeno de forma acrítica, entendiéndolo como un interés de las empresas en fomentar la igualdad de género en su gestión o incorporar a las mujeres en la dirección organizacional en respuesta a las reclamaciones sociales sobre la igualdad. Más bien al contrario, debemos tratar dicho fenómeno desde una perspectiva crítica para desvelar cuáles son los intereses subyacentes a la demanda de un modelo de liderazgo de corte esencialista asociado a las mujeres.

#### Capítulo 4. El discurso de la gestión a través de la literatura popular del *management*

Analizar la literatura popular del *management* es uno de los modos más oportunos de conocer el discurso de la gestión empresarial vigente en cada época histórica, ya que dichas obras reflejan y difunden las modas de gestión más populares en el mundo del *management* entre la clase directiva mundial (Collins 2000; Clark 2004). Cuando hablamos de modas nos referimos a lo siguiente: “a relatively transitory collective belief, disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress” (Abrahamson 1996, 257). En la medida en que este tipo de literatura es consumida por parte de los cuadros directivos de las empresas a nivel mundial, los valores presentes en las mismas influirán en la conformación de los discursos sobre la dirección empresarial, acercándonos más a su realidad.

Además, las modas del *management* encuentran otros medios de difusión como las Escuelas de Negocios y los MBA (Engwall 2012). En ambos casos el objetivo principal es el de educar a futuros/as profesionales de la dirección empresarial, por lo que siguiendo el modelo de producción cultural del autor Paul M. Hirsch (1972), se trata de espacios donde se crean, procesan y divulgan las ideas del *management*. No se trata pues, de herramientas neutrales (Grey 2002, 502), sino que influyen en la expansión de una ideología centrada en la búsqueda del beneficio (Fox y Fox 2004).

Partiendo de esta función principal relacionada con la expansión de la ideología neoliberal, podemos apreciar su influencia en la formación ética de los/as profesionales de la dirección empresarial (Treviño, Butterfield, y McCabe 1998; Treviño, Weaver, y Reynolds 2006; Brown y Treviño 2006; McNay 2009). Así, el conocimiento sobre la gestión está influenciado por las diversas dimensiones de lo social, político y económico, con lo que resulta esencial prestar atención a las universidades e instituciones que generan dicho conocimiento (Fernández Rodríguez y Gantman 2011, 161). De nuevo, remarcamos al igual que hicimos en el primer bloque, que la empresa no es un ente aislado de la sociedad y que debe analizarse de forma articulada con otros espacios.

En vistas a identificar los valores morales que se difunden en estas obras, debemos ser conscientes de que las ideas inscritas en la literatura popular del *management* se consumen y formulan de forma acrítica, tal y como señala el autor Andrzej Huczynski (1993, 2011). Suelen estar formuladas por gurús con gran autoridad moral en el mundo de los negocios (Micklethwait y Wooldridge 1998; Alvesson y Willmott 2003), que se convierten en promotores de ciertos valores morales (Clark y Salaman 1998, 154). Sin embargo, el carácter acrítico con el que se tratan los temas de estas obras (el liderazgo, la gestión del cambio, el aprendizaje continuo, el rendimiento, etc.) (Boyett y Boyett, 1999), nos hacen plantearnos los riesgos morales que tiene para la práctica profesional del/la manager atender a esta lógica argumental acrítica y dejar de lado el análisis de las estructuras desiguales de nuestra sociedad, así como los problemas sociales y tensiones que lo caracterizan.

En su obra *Filosofía y Sociedad*, Mario Bunge (2008, 180-187) entrevista al conocido estudioso del mundo de los negocios, Henry Mintzberg. Dicho autor advierte de la acogida acrítica que tienen las ideas de los gurús dentro de las Escuelas de Negocios y de las empresas y cita el caso de Enron como un ejemplo de los resultados negativos que puede tener la puesta en práctica de ciertas modas del *management*. Citando el estrepitoso fracaso de Enron (Bastidas 2007) en la aplicación de ciertas técnicas de gestión, Mintzberg subraya la necesidad de acoger críticamente las modas de gestión y

reflexionar sobre los efectos de su aplicación<sup>27</sup>, una idea que apoya James Hoopes (2003), estudioso de esta realidad. Por esta razón debemos preguntarnos críticamente acerca de sus ideas y su papel en el desarrollo empresarial, algo que haremos a lo largo de esta tesis.

Parte de esta influencia en la actuación de las empresas recae en la naturaleza divulgativa de este tipo de obras, rasgo que les permite llegar a un mayor público, al contrario de los conocimientos académicos, cuya acogida resulta más lenta y/o problemática. En este sentido, también resulta necesario remarcar que debido a su carácter divulgativo, de tono metafórico y poco profundo, la escritura popular ha sido objeto de intensas críticas por parte de la academia (Lischinsky 2008a, 31; Alonso y Fernández Rodríguez 2013a, 45-46). También es cierto, que es ese mismo carácter el que le otorga su éxito entre los managers. En este aspecto, la crítica posmoderna a la construcción del conocimiento científico ha señalado que el conocimiento académico es progresivamente deslegitimado como ineficiente, abriendo paso a otras fuentes de creencia (Lischinsky 2008b, 10).

Por esta razón, los gurús del *management* y sus obras se han configurado como fuentes de conocimiento alternativas a la literatura académica del *management* (Álvarez y Mazza, 2000; Gómez Álvarez y Sánchez Barrios, 2009). En este sentido, el autor David Riesman (1998) sugiere que el incremento de la influencia de dicha literatura popular se debe en parte a la colonización de las instituciones educativas y de la producción científica por parte de los valores de consumo. Esto provoca que en muchas ocasiones las ideas lanzadas por parte de la literatura popular del *management* se vuelvan de uso común, incluso antes de formar parte de la formación académica (Sahlin-Andersson y Engwall 2002; Engwall y Kipping 2004; Engwall 2012), y por su mismo carácter volátil, desaparecen rápidamente de la esfera de lo público (Lischinsky 2008b, 30).

En la medida en que dicha literatura es un reflejo de las preocupaciones y valores de la élite empresarial, es un punto de referencia muy valioso para conocer qué tipo de modelo de empresa predomina en el contexto económico mundial y qué tipo de directivos/as y líderes demandan dichas instituciones. En consecuencia, una de las preguntas centrales que nos lleva a emprender nuestro análisis es la siguiente: ¿Qué modelo de gestión, dirección y liderazgo se está divulgando a través de este tipo de literatura? En nuestro caso, nos preguntaremos qué tipo de dirección/liderazgo está siendo asociado a las mujeres profesionales. Por tanto, nuestro interés por desentrañar las bases sobre las que se construye la literatura popular del *management* dirigida a mujeres reside en su potencial para reflejar el discurso de la gestión vigente en las empresas actuales relacionado con la presencia de las mujeres en cargos de dirección y por tanto, relacionada con la cuestión de la igualdad de género y la ética en dicho espacio. Nuestro viaje comienza con una definición de la literatura popular del *management*<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> En la entrevista (previa al desastre de Enron) del conocido gurú Gary Hamel (2002, 2007, 2012) a Kenneth Lay, fundador de la compañía Enron (Hamel 2005), se puede apreciar cómo dicha empresa aplicó ciertas premisas de la moda de gestión del momento (años 2000). En su etapa de mayor éxito, Enron era concebida en los EEUU como una de las empresas más innovadoras en lo que se refiere a su gestión y su accionar diario. Unas acciones que más tarde se desvelarían como inmorales y llevarían a la quiebra a la empresa, así como a la cárcel a gran parte de sus responsables. La gestión de Enron intentaba liderar la revolución de la gestión en el mundo de la empresa (Hamel 2000) basada en la innovación radical y la destrucción creativa (Foster y Kaplan, 2001), diseñar la estrategia con reglas simples (Eisenhardt y Sull, 2001) y liderar la guerra por el talento (Michaels 2003). Un modelo que integraba las últimas modas de gestión en un esfuerzo de adaptación constante al cambio de los entornos.

<sup>28</sup> A lo largo de la presente tesis doctoral emplearemos diferentes sustantivos para referirnos al fenómeno principal que estudiamos: los textos de gestión empresarial. Así pues, utilizaremos diferentes términos para denominar dichos textos: literatura *gerencial*, literatura *managerial*, literatura del *management*, literatura de gestión o literatura empresarial. Aunque, tal y como se ha señalado al inicio de este bloque, el concepto que consideramos que aglutina mejor las características centrales de esta literatura es el de literatura popular del *management* (Lischinsky, 2008).

Este tipo de literatura agrupa un conjunto de ideas presentes en el pensamiento económico y determina/influye/refleja la actuación del/la directivo/a de la organización empresarial moderna. Se trata de obras que suelen encontrarse en las librerías bajo el epígrafe “libros de empresa”, y aunque se centren en una temática relacionada con un aspecto concreto de los negocios, lo hacen desde una “perspectiva muy generalista, más cercana a unos principios de acción (una filosofía de la tarea, si se quiere denominar así) que a acciones concretas (dado que cada compañía tendrá una problemática particular)” (Alonso y Fernández Rodríguez 2013a, 46).

A su vez, permite justificar la posición de superioridad de la élite *managerial*, configurada claramente como una élite social en las sociedades occidentales actuales (Abrahamson 1991). Al fin y al cabo, las ideologías de la gestión construyen y reflejan ideologías de trabajo (Collins 2000, 70). Es decir, las ideas y prescripciones que podemos encontrar en la literatura *managerial* están directamente relacionadas con la profesión de los/as managers y el entorno laboral en el que se inscriben. Dichos profesionales se encargarán de traducir las premisas de gestión de la literatura a la práctica (Gowler y Legge 1991). Para poder desarrollar estas funciones, antes deberán conseguir la adhesión de las personas subordinadas a la consecución de los objetivos *manageriales* (Weick 1995), tarea que se consigue con la difusión de la ideología *managerial* a través de dicha literatura.

Pero este conjunto de imágenes referidas a la empresa no sólo llegan a los cuadros directivos, sino que definen las concepciones sociales sobre la misma: “el imaginario *managerial* articula, así, un conjunto complejo de elementos simbólicos que condensan distintas imágenes de la organización y atribuyen sentido a la tarea misma de gestionar” (Alonso y Fernández Rodríguez 2006, 128). En este sentido, no debemos olvidar que “las ideologías *gerenciales* forman parte del paisaje cotidiano de nuestro entorno laboral” (Fernández Rodríguez, Ibáñez Rojo, y Romero-Balsas 2012, 129), y que por tanto, las premisas sobre las que se construyen acaban por configurar la visión de la empresa sobre la gestión, así como sobre el papel de las mujeres en la empresa.

Sin embargo, las razones del éxito de esta literatura entre los/as managers ha sido ampliamente discutida y se han encontrado diferentes puntos de explicación (Clark y Salaman 1998, 140-43). En primer lugar, encontramos la vía psicológica, es decir, la tesis de que en un mundo tan variante e impredecible como el de la gestión empresarial, la literatura de la gestión otorga a los/as managers la sensación de tener el control de la situación (Watson 2004), más que de realmente tenerlo. En segundo lugar, otros arguyen que su éxito se debe a que el estilo comunicativo con el que son redactadas dichas obras es de fácil lectura y absorción, algo que parece sincronizar bien con el estilo de los/as managers/as (Mintzberg 2005). En tercer lugar, se han señalado las formas de aprender que tienen estos/as profesionales como explicación para su receptividad hacia las ideas de los gurús, algunos señalan que es su aprendizaje orientado a la acción lo que les predispone a escuchar dichas ideas (Honey y Mumford 1982). En cuarto lugar, podría deberse a que los gurús empresariales hacen gala de las cualidades que todo manager desearía poder tener, como por ejemplo, el carisma o la elocuencia (Vail 1991), en lo que la lectura de las obras se convertiría en algo aspiracional.

En quinto lugar y relacionado con lo anterior, también se atribuye a la *performance* de los gurús su capacidad para influir en la gerencia, en base a sus dotes de persuasión (Clark, 1995; Clark y Salaman, 1996; Greatbatch y Clark, 2003; Huczynski, 2006). En sexto lugar, si nos atenemos a las cuestiones socio-económicas y culturales, vemos que realmente, las ideas expuestas por los gurús, más que producir prácticas de sentido en lo que se refiere a la gestión empresarial, reconstruyen los significados que ya se hallan en dicho ámbito, racionalizándolos en un aspecto concreto de su significado (Willmott 1993, 518). En esta medida, contribuyen a divulgar ciertas concepciones sociales de la empresa y su gestión entre la clase directiva y el propio entorno social.

Más allá de estas reflexiones generales, en el camino hacia la definición de la literatura popular del *management*, destacaremos dos de sus rasgos principales: la posición desde la que se escriben los textos y el carácter prescriptivo de sus contenidos. En primer lugar, el rasgo central que nos permite concebir dicha literatura como un reflejo de la posición social de los cargos directivos es que dentro de los propios textos se habla desde la posición de la dirección. Se trata de una posición caracterizada por la superioridad de mando con respecto al resto de trabajadores/as.

El autor Brad Jackson en su obra *Management Gurus and Management Fashions* (2001) señala que los gurús de la gestión<sup>29</sup> tienden a divulgar una visión de la organización con la que la dirección pueda identificarse. Con esta operación se pretende que el público lector, formado por los cuadros directivos de las empresas, se sienta parte del relato, y se configure como protagonista del mismo en un entorno real. Con esta escritura “se integra al lector dentro de una dramaturgia, persiguiendo su identificación con el rol descrito en la obra como correcto o válido, a través de construcciones retóricas” (Fernández Rodríguez 2004, 80). Así pues, la identificación que el lector pueda realizar con el protagonista del relato resulta vital para la posterior puesta en práctica de las ideas expuestas.

Desde siempre, el *storytelling* ha sido clave en el mundo empresarial, sin embargo, en los últimos años la necesidad de crear una cultura corporativa resulta más apremiante (Gil 2017). La progresiva precarización del trabajo aumenta la necesidad de conseguir la adhesión de todo el equipo humano a la misión de la empresa. En esta misma línea, el autor Christian Salmon (2008) identifica el desarrollo del *storytelling* del *management* producido a partir de mediados de los noventa, como una técnica para el cambio radical de la gestión empresarial tradicional que pasa por la inclusión del *storytelling* en la comunicación interna de la empresa como instrumento de motivación a los/as trabajadores/as. Dicho *neomanagement* (Salmon 2008, 74) se nutre de las historias de sus trabajadores/as para crear una narración colectiva, que según su posición, tienen una función legitimadora del status del/la trabajador/a dentro de la estructura de la empresa.

La autora Barbara Czarniawska (1997a, 1997b) también analiza el papel de la narrativa en los *Organization Studies*, señalando su creciente relevancia en dicho campo a la hora de divulgar conocimiento. La narración ofrece la oportunidad de enseñar a estudiantes las prácticas del mundo organizacional de un modo más efectivo que la escritura científica (Czarniawska 1999, 21), ya que les resulta más fácil extraer la lección de aplicación al ámbito organizacional. A través de las historias, metáforas y narraciones se construyen parte de los significados compartidos en las organizaciones (Clark y Salaman, 1996), sin que lo importante, al contrario de lo que ocurre con la escritura lógico-científica, sea el discernimiento entre los hechos y la verdad (Bruner 1991). Así, cada vez es más complejo separar entre la narración y el conocimiento científico dentro de los *Organization Studies* (Czarniawska 1995), porque el *storytelling* configura el espacio más pertinente para negociar los significados presentes en el mundo empresarial (Czarniawska 1999, 15).

En la importancia de la narración como recurso para que la persona que lee se sitúe en la posición de la narración encontramos otro obstáculo que quizá se convierta más tarde en una razón de peso para el surgimiento de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Y es que, los autores

---

<sup>29</sup> En la Real Academia de la Lengua Española la palabra “gurú” se refiere a una persona a la que se considera maestro o guía espiritual, o a quien se le reconoce autoridad intelectual. Brad Jackson (2001) subraya el vínculo etimológico de la palabra gurú con la expresión latina *gravis auctor*, que pone en valor la influencia del gurú sobre las acciones de otras personas (2001, 9). A tenor de estas ideas, el gurú es considerado una persona que puede influir en los demás, inspirarles mediante su autoridad para tomar una serie de decisiones concretas (B. Jackson y Guthey 2006), ya que goza de una experiencia concreta en un campo profesional (B. Jackson 2001, 9). Así pues, el término contiene un sentido místico al tiempo que científico (Fernández Rodríguez 2004, 55; B. Jackson 2001, 10), mientras se sugiere que los conocimientos del gurú contienen algo de espiritual o místico; también se apela a sus conocimientos científicos como experto.

de la literatura popular del *management*, siendo en su mayoría hombres, escriben desde una posición masculina, pensando en la imagen del ejecutivo ideal masculino como una realidad falsamente neutral (Grosz 1994). En este sentido, “in the emerging literature on the body, gender and management it has been argued that the managerial body is inherently masculine” (Meriläinen, Tienari, y Valtonen, 2013). Por esta razón, el cuerpo femenino acaba siendo representado como el “otro” inferior en función de la norma masculina, es decir, como lo *abnormal* (Kenny y Bell, 2011).

Sin embargo, con la progresiva incorporación de las mujeres a los cuadros directivos, se empieza a tornar patente que el sujeto protagonista de las obras no es neutral, sino sesgadamente masculino. En vistas a esta realidad, dicho sujeto debe ser reformulado si se desea que las directivas se identifiquen con el devenir del *storytelling* empresarial. Así es como surge la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, algo que trataremos más adelante en este mismo capítulo.

La cuestión de la relación entre lector/a y autor/a es más compleja y ha sido ya discutida. Si bien dicha relación se puede concebir desde una perspectiva más unidireccional, donde la primera figura sería un sujeto pasivo que queda a la espera de las ideas del gurú, y adquiere sus obras en el intento por desarrollar una ventaja competitiva sobre el resto de la clase directiva (Thomas 2003, 791), también se puede comprender desde una visión bidireccional donde ambas partes obtienen beneficios, tal y como señalan Clark y Salaman (1998, 146): “Guru theory is regarded not as a body of expert knowledge that gurus make available to their grateful clients, but as a means, as a language for representing negotiated and mutually acceptable ways of knowing, defining and talking about management, organization and managers”. Mientras que en la primera idea se concibe a los/as managers como consumidores/as de ideas, en la segunda visión, podemos hablar de una relación de construcción mutua de los significados. Sin embargo, en ambos casos, las obras del *management* pretenden que se implementen ideas de gestión en la misma práctica.

Volviendo a los dos rasgos principales de la literatura *gerencial* que tratamos de definir (la posición desde la que se escriben los textos y el carácter prescriptivo de sus contenidos), debemos reflexionar en torno al fin divulgativo de esta literatura, fin que le otorga dicho carácter prescriptivo. Su gran éxito de divulgación se evidencia a partir de los grandes beneficios económicos que genera la industria de la literatura *gerencial* (Clark y Salaman 1998, 140; Jackson 2001, 12). Por esta razón, gran parte de las editoriales internacionales cuentan con una línea dedicada a este tipo de libros. Además, otra evidencia la encontramos en el éxito de los gurús de la gestión, quienes pueden llegar a ganar una gran cantidad de dinero por aparición, teniendo entre 40 y 60 apariciones por año; y con más cantidad y apariciones si se encuentra en la cima (Jackson 2001, 12).

En relación, debemos señalar que dichos gurús suelen proceder de dos ámbitos. En primer lugar, del mundo empresarial, es decir, se trata de directivos o consultores de gestión en activo o retirados, que se encargan de divulgar sus experiencias para dirigir a otros hacia el éxito empresarial. En segundo lugar, también encontramos autores que proceden del ámbito de la academia, profesores de universidades y/o Escuelas de Negocios (Chetuphon 2013). Aunque también es frecuente que se encuentren entre ambos ámbitos, alternando clases con seminarios y/o publicaciones, al tiempo que cuentan con posiciones de gerencia en alguna empresa (Micklethwait y Wooldridge, 1998).

En este sentido, Huczynski distingue tres tipos de gurús del *management* (1993): *academic gurus*, *consultant gurus* y *hero managers*. También encontramos otras clasificaciones como la de Guthey, Clark y Jackson (2009, 67-94), quienes prefieren hablar de *business celebrities*, diferenciando entre *entrepreneurs celebrities* y *CEO's celebrities*. Como se puede observar, a partir de estas distinciones,

vemos reflejados los ámbitos de los que hablábamos: el ámbito académico/universitario, la consultoría y la empresa, y managers con éxito ya retirados o en activo.

Pero sin duda, uno de los aspectos que otorgan a los gurús su fama es el éxito que han tenido en sus carreras (Clark, Bhatanacharioen, y Greatbatch 2012; Guthey, Clark, y Jackson 2009), hecho que les concede legitimidad e interés a su discurso, al tiempo que legitima su posición de poder en el mundo de la gerencia. Dichos gurús divulgan patrones de conducta que normalmente proceden de su propia experiencia en el desarrollo de tareas de dirección, de una posición de poder dentro de la estructura empresarial. Por tanto, otorgan a sus obras un carácter prescriptivo. Algunos ejemplos de éxito sin precedentes dentro de estos casos que estamos tratando son *Mis años con la General Motors* de Albert P. Sloan (1979) o *The Effective Executive* del gurú Peter Drucker (1993).

Ante la disolución de las grandes teorías económicas, ahora convertidas en ideas, conceptos y premisas vulgarizadas, la gestión empresarial se aborda de forma muy simplista adquiriendo un gran carácter prescriptivo que aporta recetas prácticas para el *management*. Se podría señalar que con la compra se espera el acceso a una serie de claves que van a dar resultados en la actividad profesional, como indica Huczynsky (2006, 137): “in its promotion, including explanation, the buyer must feel that practical benefits can be secured in the short term (whether or not they actually are)”. En su intención de ofrecer pautas para el éxito empresarial a los cuadros directivos, existe una clara tendencia a definir qué es lo correcto y lo incorrecto en la tarea de la gestión organizacional.

Cuando hablamos del discurso *gerencial* divulgado a través de la literatura del *management*, estaríamos hablando de un discurso moralizante que pretende guiar los comportamientos de los/as directivos/as hacia el éxito empresarial (Alonso y Fernández Rodríguez 2013). Las prescripciones se configuran en una dicotomía correcto-incorrecto en un sentido técnico-instrumental, es decir, acciones acertadas o equivocadas entre las diferentes alternativas. Mientras que las decisiones correctas mejorarán la productividad y aumentarán la motivación del equipo de trabajo, las incorrectas provocarán lo contrario (Fernández Rodríguez 2007a). Dicha construcción dicotómica y prescriptiva nos otorga el escenario adecuado para abordar la moral de la dirección empresarial.

Volviendo a la posición del/la directivo/a como protagonista de los relatos aglutinados por la literatura *managerial*, resulta interesante reflexionar sobre la imagen que se crea sobre los mismos. Normalmente, los cargos directivos son percibidos como héroes que han de salvar a la empresa, otorgándoles gran poder como figuras de autoridad en la organización. Así pues, en lugar de centrarse en las complejidades que caracterizan a las organizaciones, las obras se centran en el papel de los managers como ganadores o perdedores, buenos o malos, configurándoles como héroes carismáticos o villanos (Khurana 2002). Este hecho nos abre paso a un tema que trataremos más adelante, y se refiere a la imagen social creada alrededor del liderazgo:

Contemporary writings usually frame leadership in terms of the visionary and heroic aspects, it is the leader's abilities to address (by talking and persuading) the many through the use of charisma, symbols and other strongly emotional devices, the ambition being to arouse and encourage people to embark upon organizational projects (Alvesson y Svingenonsson 2003b, 4).

Al igual que el discurso *gerencial* evoluciona con el tiempo, también lo hacen los tipos de liderazgo que se demandan desde las empresas. De nuevo, este argumento nos sirve para reforzar nuestro interés en la literatura *managerial*, ya que en la medida en que representa la moral empresarial vigente, que no significa lo mismo que válida, edificará un tipo de líder concreto que facilitará o dificultará un cambio organizacional hacia la ética o la inmoralidad. Sin embargo, no podemos olvidar que los discursos de los gurús reflejados en la literatura del *management*, no son estáticos ni permanentes, sino más bien al contrario. Se trata de discursos que se atienen a los cambios sociales, de cualquier

otro modo, perderían su vigencia rápidamente. Un ejemplo paradigmático lo encontramos en el afamado gurú Peter Drucker, quien por su larga vida vivió diferentes épocas, y sus escritos reflejan las tendencias de diversas modas de gestión. Así, un análisis de la obra de Drucker “permite comprobar cómo el discurso refleja las transformaciones del sistema productivo, escenificando la transición del modelo de producción en serie al de producción flexible: una metáfora de las cadenas es sustituida por otra metáfora de las redes” (Fernández Rodríguez 2008, 214).

Por tanto, en su objetivo de informar a los cuadros directivos de las últimas innovaciones en materia de gestión de empresas y de dirección de personal, dicha literatura “se muestra como uno de los principales lugares de inscripción del espíritu del capitalismo” (Boltanski y Chiapello, 2002, 98). Dicha realidad nos permite deducir que la literatura *gerencial* reproduce los valores asociados a ese nuevo espíritu “influyendo la forma en que se organiza el trabajo dentro de las organizaciones” (Alonso y Fernández Rodríguez 2013a, 42). Por tanto, dentro de un marco ético, resulta vital identificar aquellos valores sobre los que se sustenta el discurso del *management* hoy en día, en vistas a discernir si contribuyen o no a la construcción de una empresa ética.

A su vez, nos preguntamos qué agente económico es el protagonista del nuevo espíritu del capitalismo. Muchas de las obras del *management* analizan al agente directivo en base al modelo de *homo oeconomicus* que hemos tratado de forma profunda a lo largo del primer bloque. Sin embargo, ya hemos visto que dicho modelo resulta egoísta y androcéntrico, y no permite la construcción de una empresa ética ni promueve la igualdad de género. Por esta razón, se debe remarcar que “es imprescindible un análisis de la gestión organizativa desde perspectivas distintas a las de ese directivo maximizador del beneficio” (Fernández Rodríguez 2004, 81).

Además, teniendo en cuenta que dicho agente se dibuja como el paradigma de comportamiento en la empresa, entendemos que el modelo de liderazgo divulgado a través de dicha literatura tendrá mucho que aportar a la perpetuación de una dirección tradicional y patriarcal. Así pues, el análisis de la literatura del *management* también nos permitirá identificar el tipo de liderazgo que ha triunfado en las Escuelas de Negocios y empresas actuales. A su vez, podremos discernir si éste se basa en el principio de la economía racionalista tratado en el anterior bloque, fomentando una noción de liderazgo individualista, jerárquico y que no atiende a la realidad social.

Teniendo en cuenta que el objeto principal de esta tesis es contribuir a dicha transformación, nos vemos en la obligación académica de tratar la literatura popular del *management* desde una perspectiva ética y feminista, en vistas a desentrañar las raíces individualistas y patriarcales que se esconden tras el discurso *gerencial* actual. Muchos son los estudiosos y estudiosas que detectan una tendencia individualista en los estudios sobre liderazgo.

En esta línea, el *coach* y académico Simon Western (2013, 303-304) señala que en muchas ocasiones el liderazgo se confina a lo individual reforzando una visión reduccionista del proceso. Existe pues, cierta tendencia a reproducir un individualismo que busca adoctrinar y establecer unas premisas desde las que llevar a cabo un liderazgo eficaz, sin atender a cuestiones como la ética o la igualdad de género. Superar esta visión positivista del liderazgo resulta vital para plantear liderazgos transformadores, tarea que llevaremos a cabo en el tercer bloque.

#### 4.1 Definición del género literario de la literatura popular del *management*

En la medida en que reconocemos que los textos de gestión empresarial comparten un amplio conjunto de rasgos y que, por tanto, conforman un grupo textual propio y legítiman - a la vez que

divulgan - un discurso social concreto (el de los cuadros directivos de las empresas) y una ideología (la del nuevo espíritu del capitalismo), resulta plausible entender su estatuto de género literario. A su vez, y en vistas a realizar un análisis representativo de las obras del *management*, es el concepto de género literario el que nos permite agrupar el conjunto de obras sobre el que más tarde se extraerá la muestra definitiva de análisis. Sin embargo, no existe un concepto cerrado de género literario, sino diferentes maneras de concebirlo. Nuestra intención a la hora de categorizar un grupo de textos como género literario, revela la dimensión social e incluso ideológica que estos comparten.

A la hora de realizar este paso previo que nos va a permitir estudiar la literatura *managerial* como un género literario concreto, nos referiremos a las aportaciones de diversos/as autores/as y corrientes, que nos permitirán construir los marcos de referencia previos a la definición de la metodología. Para empezar, nos basaremos en la teoría de los géneros literarios aportada por Carolyn Miller en su artículo *Genre as Social Action* (1984), piedra fundacional para el desarrollo de la tradición de la Nueva Retórica. De la aportación de Miller (1984, 151), cabe destacar su concepción del género literario, que se formula tal y como sigue: “a rhetorically sound definition of genre must be centered not on the substance or the form of discourse but on the action it is used to accomplish”.

De esta cita se desprende que la cuestión vital a la hora de definir un género literario viene marcada por el objeto que la obra está destinada a conseguir. Por tanto, se produce un énfasis en los aspectos funcionales y contextuales de los géneros literarios, que van más allá de los componentes lingüísticos, ahondando en las descripciones de los contextos académicos y profesionales en que se sitúan los géneros literarios y las acciones que los textos llevan a cabo (Hsu 2009, 287-388). Esta corriente reconoce la importancia de los factores sociales, su primacía para la comprensión de los géneros literarios y la importancia del contexto. En particular, destaca la naturaleza dinámica de los géneros literarios por medio de conceptos clave como la interacción textual, la intertextualidad y se centra en la compleja relación existente entre el texto y el contexto. Esta perspectiva resulta de gran interés para nuestra tarea, ya que las obras que conforman la literatura *managerial*, se caracterizan por un objetivo muy concreto, ligado a la expansión del nuevo espíritu del capitalismo.

Ese carácter divulgativo ya les estaría aportando su unión genérica como espacio de inscripción del nuevo espíritu del capitalismo (Chiapello y Fairclough 2002, 196). Además de compartir dicha función, resulta especialmente destacable su carácter prescriptivo en diferentes dimensiones del desarrollo de la práctica *gerencial* (Clifton 2010, 141), así como el hecho de que se dirigen a un público común: los managers (Pagel y Westerfelhaus 1999, 2005). Otro de los rasgos que nos permiten afirmar la existencia de dicha literatura es que ésta forma una parte vital en la conformación del *storytelling* de las organizaciones (Collins 2013).

Por esta razón, la aplicación de las técnicas de gestión que se exponen en la misma, son una fuente de legitimidad de las empresas en el mundo de los negocios (Staw y Epstein, 2000). En la medida en que este tipo de obras sirven a las empresas, así como a sus cuadros directivos, para mantenerse al día en las modas de gestión y no quedar “obsoletas” frente a las otras compañías, estarán cumpliendo una función social referida a la integración de las empresas en el entorno económico. Además de todas estas características mencionadas que nos permiten hablar de una literatura popular del *management* desde la teoría de los géneros literarios de Miller, se la puede reconocer como una literatura diferenciada de la literatura académica del *management*, aunque influenciada por ella (Davenport y Stoddard 1994). Se trata de cuestiones planteadas en el apartado anterior, que ahora nos permiten reivindicar el estatuto de género literario de la literatura popular del *management*.

Sin embargo, el género literario es un fenómeno complejo cuya definición está sujeta a un conjunto enorme de variables. Como escapa a los límites de nuestro trabajo, evitaremos adentrarnos en las

discusiones literarias y filológicas sobre los géneros literarios (Schaeffer 1988; Charaudeau 2004). Más bien, trataremos de abordar la definición de las obras de *management* como género literario, destacando aquellos rasgos que nos permiten reconocerlas como un conjunto con entidad propia. Hasta el momento hemos podido comprobar cómo la función de la literatura *gerencial* otorga a dichas obras una entidad única que nos permite hablar de género literario. Sin embargo, no solamente somos nosotros quienes defendemos su existencia genérica, antes de proseguir en nuestra tarea, debemos señalar que la existencia de la literatura popular del *management* como género literario ha sido discutida previamente por parte de otros/as autores/as.

El autor Carlos Jesús Fernández Rodríguez (2007a) defiende la existencia de la literatura *managerial* como un género literario más, con sus reglas, temas y estructuras; mientras que Brad Jackson (2001) arguye que la atracción de la literatura popular del *management* recae, no tanto en su coherencia interna como en la capacidad que tiene de ofrecer una guía rápida para otorgar sentido a la práctica diaria del *management*. Por otro lado, David Collins (2000) sostiene que la clave de esta literatura se encuentra más que en su capacidad de ofrecer un discurso novedoso, en el reciclaje que hace de viejas ideas presentes en el mundo de la teoría organizacional. Mientras que otros como Clark y Salaman (1998) señalan que su singularidad recae en la capacidad que tiene de configurar la identidad de los/as managers. Sin embargo, uno de los aspectos centrales que otorga entidad propia a todas estas obras, es que forman parte de un discurso mayor que responde a una cultura derivada de la ideología del espíritu del capitalismo, tal y como señalan Ève Chiapello y Norman Fairclough:

The spirit of capitalism can be regarded as an "order of discourse", a configuration of discourses articulated together in a particular way, dialectically enacted as ways of acting (and discursively in genres) and inculcated as ways of being or identities (and discursively in styles) (Chiapello y Fairclough 2002, 188).

Por otro lado, en nuestra defensa de la existencia de una identidad genérica para la literatura *managerial*, nos sirven las aportaciones del lingüista, filósofo e historiador Tzvetan Todorov (1988, 1996) sobre los géneros literarios, ya que nos ofrece un espacio de trabajo más amplio que puede resultar de gran interés en la tarea interdisciplinar que nos proponemos desarrollar aquí. Retomemos la idea de considerar la literatura popular del *management* como un género literario, que incluiría aquellas obras dirigidas directamente a mujeres profesionales.

En nuestra definición de dichos textos como género literario concreto, comprendemos junto a Todorov y Miller que la existencia y vigencia de un género literario se produce en respuesta a los condicionantes históricos de las distintas épocas. Es decir, en el caso que nos ocupa, las obras de gestión empresarial responden a un contexto de feroz expansión capitalista y de cambios en los tipos de economía (Roberts 2014). Consecuentemente, sus postulados buscan cumplir con ciertos objetivos empresariales, políticos y económicos; ya que como discurso, adquieren su sentido de la situación en la que se producen: "Genre refers to a conventional category of discourse based in large-scale typification of rhetorical action; as action, it acquires meaning from situation and from de social context in which that situation arose" (Miller 1984, 163). Al referirse a la acción, los géneros literarios adquieren sentido en aquellos contextos que legitiman dicha acción. Así, este tipo de obras operan en el seno de una sociedad donde el discurso del emprendimiento, del *homo oeconomicus* y de la innovación social forman parte inextricable del día a día. En este sentido, Todorov (1988, 36) advierte que "la existencia histórica de los géneros literarios está marcada por el discurso sobre los géneros", es decir, que de algún modo la existencia de un género literario viene marcada por el reconocimiento de significado que se hace de él en su momento histórico.

Además de esta realidad, uno de los rasgos centrales de esta literatura son las expectativas que las obras generan tanto para autores/as como para lectores/as, es decir, existe una relación de expectativas recíprocas entre ambas figuras. De nuevo, la perspectiva retórica de Miller, que considera el género literario como un medio de acción social situado en un amplio contexto socio-retórico, nos permite concebir que las expectativas de cada texto varían según el contexto. Y es que, si concebimos los géneros literarios como entidades inestables, entendemos que los mismos estarán condicionados por las situaciones en que nos encontramos (Miller 1984, 155). Así, cuando los/as autores/as escriben sus obras, buscan cumplir una serie de objetivos, cubrir necesidades específicas y divulgar un conjunto de postulados. O lo que es lo mismo, se remiten a una serie de convenciones sociales y de códigos. Mientras que los/as lectores/as acuden a dichas obras para cubrir ciertas necesidades y encontrar respuestas a cuestiones diversas. Tal y como señala Todorov,

Por el hecho de que los géneros existen como una institución es por, lo que funcionan como «horizontes de expectativa» para los lectores, como «modelos de escritura» para los autores. Esos son, efectivamente, los dos aspectos de la existencia histórica de los géneros (o, si se prefiere, del discurso metadiscursivo que toma los géneros por objeto). Por una parte, los autores escriben en función del (lo que no quiere decir de acuerdo con el) sistema genérico existente, de lo que pueden manifestar tanto en el texto como fuera de él, o, incluso, en cierto modo, ni una cosa ni otra: en la cubierta del libro; esta manifestación no es, claro está, el único modo de demostrar la existencia de los modelos de escritura. Por otra parte, los lectores leen en función del sistema genérico, que conocen por la crítica, la escuela, el sistema de difusión del libro o simplemente de oídas; aunque no es preciso que sean conscientes de ese sistema (Todorov 1988, 38).

Dichos “horizontes de expectativa” sirven para que los/as autores/as creen sus obras en función de una serie de objetivos, códigos y expectativas, esto implica que en el grueso de las obras encontramos elementos comunes que nos permitirán concebir de forma clara su entidad como género literario. En el caso de los textos que exponen las técnicas de gestión empresarial, nos encontraríamos ante las expectativas de exponer las últimas modas de gestión, de ofrecer recetas para el éxito profesional y empresarial. Así, el modo en que los/as managers se aproximan a la lectura de dichas obras está directamente relacionado con dichas expectativas, que confieren a su lectura “the logic of consequence” (Wilhelm y Bort 2012, 429–430). Dicha lógica implica que el público evalúa las alternativas basándose en las consecuencias ventajosas que se espera deriven de su correcta aplicación (March 1994, 429). De este modo, “popular management ideas need to articulate persuasively both how they solve key managerial problems and priorities (e.g. efficiency, performance enhancements, creating effective change) and why they offer the best means to address these at a point in time” (Groß, Heusinkveld, y Clark 2015, 275).

Además, por parte de esta audiencia formada por managers también existiría la expectativa de una fácil comprensión del texto, ya que se trata de lecturas rápidas que buscan una fácil aplicación a la empresa. En este sentido, se ha estudiado que los/as managers prefieren realizar lecturas cortas y rápidas debido a sus dificultades para comprender un lenguaje demasiado técnico, poca atención y limitada memoria (Huczynski 2006), y también se les ha tildado de ser vulnerables al discurso efectuado por los gurús de la gestión (Clark y Salaman 1998, 156). Sin embargo, debemos tener en cuenta que dicha preferencia por la lectura y consumo de la literatura popular del *management*, no supone una garantía de la aplicación de las técnicas expuestas en la dirección de las empresas:

Of course, adherence to the preferred business writing code by books promoting popular management theories does not necessarily ensure the popular success of the theories they contain. Such adherence, however, does increase the possibility that a theory is given at least a preliminary assessment, which could lead to a more serious weighing of the practical advantages its implementation might offer managers (Pagel y Westerfelhaus 2005, 441).

Por otro lado, debemos traer a colación la idea de que los textos aislados no conforman por sí mismos un género literario, es en su relación con los demás textos en la que se puede identificar un *continuum* de sentido que les otorgaría una identidad genérica común. Es decir, la operación de agrupar un conjunto de textos bajo el calificativo de género literario, presupone la existencia de una serie de rasgos o un sentido común entre ellos. De este modo, la definición de géneros literarios afecta a otras cuestiones fundamentales como las relaciones que se establecen entre lo individual y lo universal; esto es, que la obra siempre se ajusta a una tensión entre lo general (pertenencia a un género literario) y lo individual (el valor de la obra por sí misma).

Sin embargo, al mismo tiempo, dentro de cada texto existen variaciones que nos harán testigos de la evolución del género con el paso del tiempo y el discurrir de las diferentes modas de gestión. En relación, la autora Ruqaiya Hasan (1989, 63) descompone el género literario en diferentes elementos, unos obligatorios y otros opcionales. Sostiene que para poder hablar de un género literario, el conjunto de textos deben contener una serie de elementos obligatorios que les otorguen su carácter genérico, mientras que otros elementos podrán variar entre un texto y otro sin que esto altere en gran medida su carácter (Hasan 1989, 63). De este modo, los rasgos de cuya existencia depende que podamos hablar de género literario, otorgan a cada texto en su individualidad, una dimensión histórica que nos permite analizarlos de forma conjunta, como señala Kurt Spang:

Sería absurdo hablar de género, si no fuese un fenómeno esencialmente histórico, porque la «genericidad» implica historicidad. Si toda obra literaria es radicalmente única y por tanto irreplicable, no puede tener dimensión histórica como forma y estructura, ni se plantea la posibilidad de una investigación genérica (Spang 1993, 37).

Se desprende de la anterior cita que las relaciones y regularidades textuales que se establecen entre los textos nos permiten reconocer la existencia de un prototipo genérico. Desde nuestra perspectiva, la literatura *gerencial* posee una estructura temática común que permite realizar dicho reconocimiento. Y es que, en el mismo momento en que nos acercamos a dichas obras y realizamos una pequeña aproximación/lectura de sus contenidos, entendemos que existe un patrón conjunto de base, que los une en su macroestructura y los diferencia en su particularidad. No obstante, debemos tener en cuenta que en nuestro esfuerzo por defender la noción genérica de la literatura popular del *management*, debemos justificar el porqué de nuestra empresa, así como explicitar las principales razones que nos llevan a emprender dicha tarea, tal y como señala Paul Hernadi:

Por consiguiente, el crítico no reclamará validez universal para sus conceptos genéricos. No obstante, dará por sentado que los conceptos que fomentan su comprensión de la literatura se basan en los aspectos más destacados de la *Gestalt* de las obras literarias. Totalmente consciente del hecho de que ningún género es evidente, deberá, además, reconocer la importancia de aclarar qué semejanzas le interesan particularmente y por qué (Hernadi 1978, 5).

De este modo, algunos de los componentes centrales que comparten dichas obras, ya avanzados anteriormente, y que nos permiten hablar de ellas como de un género literario, las exponemos a continuación. En primer lugar, se trata de obras destinadas a un público objetivo muy claro: los y las profesionales en cargos de dirección empresarial (Boltanski y Chiapello, 2002). En segundo lugar, las obras del *management* difunden supuestamente la información de las últimas innovaciones en materia de gestión de empresas y dirección de personal, sin excesivas variaciones temáticas, aunque sí concepciones heterogéneas sobre las mismas (Boltanski y Chiapello 2002, 97–98). En tercer lugar, dichas obras poseen un gran carácter prescriptivo, adquiriendo en muchos casos la forma de un manual para el éxito o una guía para la acción, que en este caso, llevaría a los/as profesionales a encaminarse hacia la alta dirección empresarial (Clifton 2010). En cuarto lugar, la filosofía que subyace a estas obras tiene un carácter totalmente acrítico con respecto a las tensiones que se dan en el ámbito del trabajo y también a las que se refieren concretamente a la posición de la

mujer en la empresa (Fairclough 2003). De esta manera, cuestiones sociales como la precarización del trabajo, la conciliación o la desigualdad de género en la empresa son temas que se pasan por encima o que son totalmente olvidados por parte de este tipo de obras. De este modo, se produce a lo largo de estas obras un olvido y/o un tratamiento superficial, posiblemente premeditado, de los condicionantes sociales, las estructuras y otros componentes de la sociedad que ampliarían la visión, y que muestran la concepción unidireccional de las mismas obras.

Además, la institucionalización (Todorov 1996, 52) de dichas obras como género literario responde a su vigencia social como un acto comunicativo que emerge y encuentra su sentido mismo en el discurso neoliberal. Es decir, la tarea que hemos desarrollado en este apartado pretende resaltar que la literatura popular del *management* tiene una entidad propia que cuenta con un amplio éxito comercial y de divulgación entre el público formado por los/as managers. Su vigencia social y su éxito de ventas son indicativos del marco ideológico del que se nutren y de que realmente, comparten los mismos códigos de significado que les permiten constituirse como institución:

La necesidad de la institucionalización permite responder a otra pregunta que resulta tentador formular: aun admitiendo que todos los géneros provienen de actos de lenguaje, ¿cómo explicarse que todos los actos de habla no produzcan géneros literarios? La respuesta es ésta: una sociedad elige y codifica los actos que corresponden más exactamente a su ideología; por lo que tanto la existencia de ciertos géneros en una sociedad, como su ausencia en otra, son reveladoras de esa ideología y nos permiten precisarla con mayor o menor exactitud. No es una casualidad que la epopeya sea posible en una época y la novela en otra, ni que el héroe individual de ésta se oponga al héroe colectivo de aquélla: cada una de estas opciones depende del marco ideológico en el seno del cual se opera (Todorov 1988, 38-39).

El grado en que los discursos contribuyen a crear una institución, o lo que es lo mismo, cuando dicho discurso acaba por institucionalizarse, está directamente relacionado con el hecho de que el discurso afecta a la acción a través de la creación de un conjunto de sanciones que vuelven contradictorias y problemáticas algunas acciones. Es decir, las instituciones se crean en gran medida a través de mecanismos que influyen a la autoregulación de los individuos (Jepperson 1991; Barley y Tolbert 1997). Por tanto, solamente ciertos textos pueden llegar a formar parte de las bases prescriptivas de las instituciones, condicionando la experiencia de los actores en las organizaciones y compartiendo el modo en que ellos actúan en la esfera social.

En esta línea, los autores Nelson Phillips, Thomas Lawrence y Cynthia Hardy (2004) subrayan el importante papel de los textos en la generación de significados compartidos en el mundo de las organizaciones. Desde su perspectiva, existen diferentes tipos de acciones que requieren la producción de textos de forma masiva para construir significados compartidos, éstas son: acciones que requieren de sentido dentro de la organización y acciones que afectan a las percepciones sobre la legitimidad de la organización (2004, 642), entre dichas acciones podríamos situar la actividad que desarrolla el/la manager. Al mismo tiempo, dichos autores señalan que existen ciertos tipos de textos que tienen más posibilidades de encarnar el discurso buscado, esto es, los textos que son reproducidos por sujetos con poder dentro de la estructura organizacional (2004, 643); los textos que adoptan la forma de géneros y códigos que son fácilmente reconocibles y pueden usarse en la vida organizacional (2004, 644), y por último, los textos que remiten a discursos bien establecidos en dicho ámbito (2004, 644), donde como vemos, también podríamos situar a la literatura popular del *management*. Por último, en referencia a los discursos, señalan que aquellos discursos que son más adecuados para producir instituciones son los que son más coherentes y estructurados, y aquellos que gozan de gran popularidad (2004, 645). En referencia a esta última cuestión, consideramos que el discurso neoliberal inscrito en la literatura popular del *management* conforma una institución, ya que cuenta con el apoyo de los demás discursos presentes en el escenario social y económico.

Llegados a este punto nos vemos en la necesidad de recapitular las razones principales que nos llevan a defender la entidad de las obras populares del *management* como género literario concreto. En primer lugar, la existencia de dichas obras responde a la vigencia histórica del discurso neoliberal y pro-empresarial de nuestros días, ya que sirven como divulgadores y legitimadores del mismo entre el público específico conformado por los/as managers, y entre el público con un carácter más general. En segundo lugar, dichas obras comparten un mismo juego de expectativas recíprocas basadas en el objetivo de los/as autores/as de divulgar nociones de la empresa eficaz y de los/as lectores/as a la hora de incorporar y poner en práctica dichas recetas en su vida profesional. En tercer lugar, aunque por separado cada texto tiene su propia entidad, comprendemos que su existencia como género literario solamente tiene sentido en su relación con los demás textos. En cuarto lugar, dichas relaciones entre los textos vienen firmadas por las regularidades textuales, estructurales e incluso pragmáticas que encontramos entre ellas. Por último, la existencia de una industria editorial millonaria de las obras de gestión, es una muestra más de que dichas obras se configuran como una institución propia en nuestra sociedad que responde a los intereses ideológicos de la empresa; y todos estos aspectos se unen al reconocimiento previo que otros autores han realizado sobre su existencia literaria (Abrahamson, 1991, 2003; Boltanski y Chiapello, 2002; Chiapello y Fairclough, 2002; Collins, 2000, 2013, Jackson, 2001, 2002a).

#### 4.1.1 Marcos de referencia: discurso y poder

A la hora de establecer la metodología de nuestra investigación debemos tener en cuenta el objetivo central sobre el que ésta se sustenta. Dicho objetivo se centra en identificar los valores sobre los que se edifica el modelo de mujer líder en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres y que legitiman una posición concreta de dicho grupo dentro de la empresa en su papel como líderes. Nuestra aproximación a los textos que conforman dicha literatura será de carácter cualitativo, optando por una metodología que nos permita llevar a cabo más que un análisis de contenido, un análisis del discurso en el que se circunscribe en dicha literatura. Antes de definir el método de nuestro análisis, estableceremos el marco de sentido desde el que realizaremos nuestra aproximación a dichos textos como materialización de los discursos que pretendemos identificar.

Dicho marco de referencia estará inspirado en diversas corrientes que nos otorgarán los conceptos necesarios para cumplir nuestra misión sin ser extremadamente estrictos en la aplicación y uso de dichas categorías. Teniendo en cuenta que nuestro interés estriba en los discursos y la ideología sobre las que estos se sustentan más que en las condiciones formales, tomamos como marco de referencia para la construcción de nuestra metodología, las propuestas realizadas por el Círculo de Bajtín<sup>30</sup> (centrándonos en los trabajos de Mijaíl Bajtín y Nicolás Voloshinov); los análisis sobre discurso y poder de Teu A. Van Dijk; la propuesta sociohermenéutica del sociólogo Luis Enrique Alonso, la concepción hermenéutica del filósofo Paul Ricoeur y la de hermenéutica crítica aportada por el filósofo Jesús Conill. Estos trabajos nos aportarán encuadres que dirigen la atención hacia ciertas propiedades textuales de las obras a analizar, pero deberemos tener en cuenta que no nos prestan procedimientos concretos para la identificación, evaluación y clasificación de las mismas.

Partimos de una idea central: en el discurso hay poder, o lo que es lo mismo, el poder se constituye y reproduce en el seno de lo social a través de los textos, a través de la palabra que se constituye en discurso: “el poder produce positivamente sujetos, discursos, saberes, verdades, realidades que penetran todos los nexos sociales, razón por la cual no está localizado, sino en multiplicidad de redes de poder en constante transformación” (Giraldo Díaz 2006, 108). Dentro de esta lógica

---

<sup>30</sup> El *Círculo de Bajtín* se formó entre los años 1920-1930. Sus componentes, entre los que se encontraba Mijaíl Bajtín, criticaron el formalismo ruso e incorporaron nuevas visiones como la conexión de la ideología con los textos.

reticular, los textos también permiten la divulgación y perpetuación del poder a través de la preeminencia de ciertos discursos. El autor Teu A. Van Dijk ha estudiado la relación entre el discurso, los individuos, la sociedad y el poder, desde el supuesto de que es precisamente el abordaje integrado de la dimensión verbal, interactivo-social y psicológica del discurso lo que lo convierte en herramienta de control del poder. Así pues, Van Dijk (2009, 30) entiende el poder como “el control que ejerce un grupo sobre otros grupos y sus miembros”. La literatura popular del *management* sirve a este propósito, legitimando la posición de autoridad de los/as managers sobre el resto de personal de la empresa (Chiapello y Fairclough, 2002). Sin embargo, la legitimación de dicho poder se realiza a través de la expansión de cierta ideología, que al mismo tiempo, precisa de un componente de cognición social por parte de los diferentes receptores de dichos textos para ser integrada y/o asimilada en el sistema de creencias de los individuos:

The first assumption is that, whatever else ideologies are, they are primarily some kind of «ideas», that is, belief systems. This implies, among other things, that ideologies, as such, do not contain the ideological practices or societal structures (e.g. churches or political parties) that are based on them. It also implies that a theory of ideology needs a cognitive component that is able to properly account for the notions of «belief» and «belief system» (Van-Dijk 2006, 116).

El poder se ejerce pues a través de la divulgación de un sistema de creencias que en la medida en que sea compartido por los grupos sociales, gozará de legitimidad o no. En el caso que estamos tratando, podemos observar cómo a través de la literatura popular del *management* se reproduce el poder de los altos mandos empresariales, a la vez que se divulga un tipo de sistema económico concreto en el marco del neoliberalismo. El triunfo de dicha literatura, o el cumplimiento de su acción en términos de Miller, consiste en que los individuos incorporen los valores inscritos en este tipo de literatura, en su propio sistema de creencias. Así, en cierto modo el poder se ejerce a través de la escritura (Van-Dijk 2009, 102), en este caso, el de las obras populares del *management*.

La clave reside en comprender que “una estrategia fundamental para encubrir el poder es persuadir a quienes carecen de él respecto a que las acciones promovidas están encaminadas a favorecer sus intereses” (Van-Dijk 2009, 107). En este sentido, los/as managers, público objetivo central de este tipo de obras, en un momento inicial consideran que las lecturas de estas obras van a beneficiarles en un sentido individual, cuando realmente se está perpetuando y legitimando el interés proempresarial y capitalista, que a la larga va a perjudicar a diferentes grupos sociales.

Cómo desgranar el discurso del poder en los textos *manageriales* dirigidos a mujeres, es una de las cuestiones principales que nos han traído hasta aquí. En relación a esta cuestión, uno de los rasgos esenciales del Círculo de Bajtín es que se concibe el lenguaje, también explicitado a través de los textos, como un fenómeno social. Consecuentemente, se entiende que en el texto se articulan diferentes voces, lo que implica que éste solamente adquiere sentido si lo interpretamos en relación al entorno y a los actores que lo producen y decodifican. En este sentido es en el que dicha escuela otorga importancia al proceso dialéctico en la creación e interpretación de los textos, en la cual adquieren preeminencia las dimensiones semántica y pragmática por encima de lo formal o estructural. Desde dicha concepción dialéctica del lenguaje, resulta clave reconocer que la palabra es concebida dentro de un diálogo, pero no solamente la palabra hablada, sino también la escrita:

La palabra nace en el interior del diálogo como su réplica viva, se forma en interacción dialógica con la palabra en el interior del objeto. La palabra concibe su objeto de manera dialogística. Pero con eso no se agota la dialogización interna de la palabra. Esta, no sólo se encuentra en el objeto con la palabra ajena. Toda palabra está orientada hacia una respuesta y no puede evitar la influencia profunda de la palabra-réplica prevista (Bajtín 1991, 97).

Aunque el texto adopte la forma de monólogo, en su seno se dibuja la convulsión de lo social. Por esta razón, consideramos que abordar dichas obras desde una concepción dialéctica, nos va a permitir identificar las diversas problemáticas que viven las mujeres en el mundo de la gestión, ya que en esos mismos textos se encuentran inscritos los malestares de las distintas voces sociales. El texto se construye también en función de o atendiendo a la posible réplica que vaya a producir en el futuro. Es decir, aunque el texto está creado por una voz que podría identificarse con el/la autor/a del mismo, se reproducen en su seno el eco de otras voces, otros discursos, presentes en el texto como fantasmas con los que se debate. Para acercarnos a dichas voces, debemos traspasar el texto y acudir al entorno social. Pues más allá del cierre que el estructuralismo produce sobre la estructura significativa del texto, la propuesta de Bajtín nos permite conectarlo con lo social a través del diálogo, y es dicha conexión la que en nuestro análisis se configura como lo más importante.

La tarea del/la investigador/a social, consiste en reconstruir dichas voces y ponerlas en conversación con la historia y los acontecimientos, para conseguirlo “el texto debe abrirse a las condiciones textuales del propio producto comunicativo, estableciendo la relación entre el texto en sí con las condiciones de carácter social, cultural e histórico de producción y recepción en las que surge” (Fernández Rodríguez 2004, 137). Por tanto, determinamos que el texto no es independiente de su campo de producción y posterior recepción. De cualquier otro modo, no podríamos conocer la ideología que se encuentra encarnada en palabra dentro de la literatura *managerial* para mujeres.

De este modo, no se trata solamente de comprender el texto atendiendo a sus relaciones con el contexto, sino de comprender que el texto está intrínsecamente relacionado con su producción y su comprensión. No se trata tanto de una pragmática lingüística clásica, centrada en el hablante individual, como de una interpretación referida a los procesos y conflictos sociales reales de la situación histórica que engendra y configura el discurso (Alonso 1998, 64-65).

En esta línea, también la sociohermenéutica nos aporta un espacio de trabajo lo bastante amplio como para poder interpretar los discursos que se reproducen dentro de los textos *manageriales* dirigidos a mujeres profesionales. Para comprender mejor la propuesta sociohermenéutica, partimos de la definición que el sociólogo Luís Enrique Alonso (2013, 9) aporta sobre el texto: “texto es un entramado de palabras entrelazadas, unidas en una disposición regularizada que le proporciona su consistencia comunicativa que representa la materialización social de discursos como líneas de enunciación simbólica que nos remiten a posiciones sociales”.

Por tanto, más allá de la estructura o la sintaxis del texto, la sociohermenéutica permite concebir los textos como ejes de reconstrucción del sentido que depositan los actores. Leer un texto es interpretarlo y las posibilidades interpretativas pueden llegar a ser infinitas, al tiempo que pueden remitirnos a las posiciones sociales que ocupan los/as intérpretes. Atendiendo a dicha realidad, el objetivo principal del/la investigador/a “no es, por tanto, un análisis sintáctico o lingüístico de textos, sino el análisis pragmático centrado en los usos y los efectos y, por ello, de reconstrucción crítica de los procesos ideológicos generadores de esos textos” (Alonso 2013, 9). Sin embargo, más que inferir los efectos de la literatura popular del *management* en el desarrollo profesional de las mujeres líderes en la empresa, nos vamos a centrar en la identificación primera del modelo de mujer líder que se construye a partir de las páginas de las obras de dicha literatura para después abordar el modelo de mujer y la posición de dicho grupo que perpetúan en la empresa.

Analizamos los textos en tanto en cuanto nos permiten reconstruir a través del análisis de la palabra escrita, los discursos que se encuentran en el contexto social, y que legitiman un tipo de comportamientos en los agentes sociales y las instituciones. En este sentido, un análisis sociohermenéutico de la literatura *managerial* dirigida a mujeres nos permitiría conocer el discurso

predominante sobre la presencia de la mujer en la empresa cómo líder, y la ideología que subyace a las representaciones que de dichas mujeres realiza este tipo de literatura. Remarcamos pues, junto a Alonso, que la misión de la sociohermenéutica supera los límites formales del estructuralismo y nos sitúa de lleno en un análisis de las ideologías presentes en los textos *manageriales*:

El trabajo de la sociohermenéutica, entonces, no es un análisis de textos, ni lingüístico, ni psicoanalítico, ni semiológico; no se busca en él la estructura subyacente de la enunciación, ni la sintaxis combinatoria de las unidades significantes, sino es la reconstrucción del sentido de los discursos en su situación —micro y macro— de enunciación. Más que un análisis formalista, se trata en este enfoque sociohermenéutico —tan cercano a la fenomenología como a la teoría crítica— en el que la reconstrucción de los intereses de los actores nos aparece como modelo de comprensión del texto grupal, en su contexto social y en la historicidad de sus planteamientos (Alonso 2013, 9).

Por tanto, entendemos que el texto es un producto cultural que si es analizado de forma aislada carece de sentido social, si no se atiende al contexto material en el que se produce y del que se nutre, atendiendo a los intereses a los que responde su creación. En este mismo sentido, resulta interesante el concepto de *ideologema*<sup>31</sup>, ya que nos permite comprender que en la medida en que el texto es producido en el seno de un contexto social, también contiene la ideología predominante transformada en palabra. Así pues, la identificación del modelo de mujer líder nos acercará a la identificación de la ideología sobre la que se sostiene. De este modo, la reconstrucción del sentido de los discursos que nos permite desarrollar la propuesta sociohermenéutica, nos lleva a reconocer que al reconstruir el discurso estamos reconstruyendo la ideología subyacente al mismo.

A partir de estas reflexiones, podemos comprender la importancia de concebir los textos *manageriales* como una materialización de la ideología neoliberal. La ideología es palabra expresada, es texto que se difunde, se recibe y se interpreta en un marco social, y que influye en nuestros comportamientos y decisiones. Si tenemos en cuenta esta idea entendemos también que éste se constituye en la dialéctica de lo social y lo individual, porque carece de sentido si se le concibe como un texto donde reside una única voz.

Por el contrario, el texto es un encuentro de voces, una dialéctica entre actores y ámbitos. Y en la medida en que el texto se configura a través del diálogo y la réplica, es que materializa las ideologías situadas en el *humus social*. La clave para el/la investigador/a reside en reconocer que la lectura o análisis de cualquier texto nos obliga a transitar de nuestra individualidad hacia la otredad, hacia lo social. En el caso de la literatura popular del *management*, el texto encarna y divulga la ideología del nuevo espíritu del capitalismo y el nuevo gerencialismo, ideología entendida como:

A system of ideas, values and beliefs oriented to explaining a given political order, legitimizing existing hierarchies and power relations and preserving group identities. Ideology explains both the horizontal structure (the division of labour) of a society and its vertical structure (the separation of rulers and ruled), producing ideas which legitimize the latter, explaining in particular why one group is dominant and another dominated, one why person gives orders in a particular enterprise while another takes orders (Chiapello y Fairclough, 2002, 187).

Teniendo en cuenta la particularidad del ámbito de las obras concretas que tratamos, Voloshinov (1976, 199) insiste en que: 1) La ideología no ha de divorciarse de la realidad material del signo (situándola, por ejemplo, en la conciencia, o en otras regiones indeterminadas e inasibles); 2) El

---

<sup>31</sup> La conceptualización de dicho término la encontramos en la obra de Voloshinov (1976, 186-87): “La personalidad interior, con todas sus intenciones subjetivas y todas sus profundidades internas, no es sino un ideologema, vago y fluido hasta que logra definirse en los productos más estables y elaborados de la creatividad ideológica. Por lo tanto, no tiene sentido tratar de explicar fenómenos y formas ideológicas con la ayuda de factores e intenciones psíquicas subjetivas: sería explicar un ideologema de mayor claridad y precisión con otro más vago y confuso”.

signo no debe estar divorciado de las formas concretas de intercambio social (puesto que el signo es parte del intercambio social organizado y no puede existir, en tanto tal, fuera de él, convertido en un simple artefacto físico); y 3) La comunicación y las formas de la comunicación no pueden hallarse divorciadas de sus bases materiales. No podemos pues, separar a las unidades signícas de su significado social, sino que debemos entenderlas como bases materiales de los discursos, ya que son los elementos que permiten anclar las ideologías en los textos y otorgarles materialidad:

Cada producto ideológico, y cuánto éste contiene de «idealmente significativo», no se encuentra en el alma, ni en el mundo interior o el mundo abstracto de las ideas y de los sentidos puros, sino que se plasma en el material ideológico objetivamente sensible: en la palabra, en el sonido, en el gesto, en la combinación de volúmenes, líneas, colores, cuerpos vivientes, etc. Todo producto ideológico (ideologema) es parte de la realidad social y material que rodea al hombre, es momento de su horizonte ideológico materializado. Independientemente del significado de una palabra, se trata, ante todo, de una palabra materialmente existente, como palabra dicha, escrita, impresa, transmitida en voz baja al oído ajeno, pensada mediante un habla interna; esto es, la palabra es siempre una parte objetivamente existente del entorno social del hombre (Bajtín 1994, 48).

Por tanto, todo producto literario, en el caso que nos ocupa, también la literatura popular *managerial* dirigida a mujeres, es un fenómeno social ideológico en sí mismo. Cada enunciado está lleno de ecos y reflejos de otros enunciados, se inscribe en una encrucijada de sentidos. Por tanto, su análisis nos puede acercar al conocimiento de discursos diversos que se hallan en el ámbito social acerca de la presencia de las mujeres en la empresa. Al mismo tiempo, nos permite pensar sobre los/as receptores/as de dichos textos, y reflexionar sobre la influencia que los textos tienen a la hora de determinar el discurso de dichos actores sobre esta cuestión. En este aspecto, el trabajo de Paul Ricoeur nos acerca a la comprensión hermenéutica de los textos y al proceso de interpretación.

Desde su posición, el texto es la mediación por la que nos comprendemos a nosotros/as mismo/as: “Comprender es comprenderse delante del texto”. Por tanto, se trataría no tanto de comprender el texto, sino de ser conscientes de lo que aportamos de nosotros/as y nuestro entorno para su comprensión, y de cómo dicha interpretación contribuye a la perpetuación de unas ideologías u otras en nuestra concepción del mundo. La propuesta de Ricoeur (1995) incluye tanto en la comunicación del sentido que pretende realizar el texto en sí mismo, como en la creación de sentido que se realiza a través de la lectura e interpretación por parte del/la intérprete. Es decir, el autor subraya que toda interpretación se efectúa en un conflicto de interpretaciones, porque toda interpretación se hace en la encrucijada de la pluralidad de sentidos de lo social.

Los trabajos de Ricoeur en conversación con los métodos sociológicos, nos permiten discernir que, la importancia reside no tanto en la acumulación de datos cuantitativos, sino en la lectura y la interpretación que de dichos datos se realiza en nuestra conexión y diálogo con el mundo en que se produce, tarea que llevaremos a cabo a lo largo del capítulo seis. Y es que, debemos tener presente que “la realidad se reconstruye, no se recoge; se describe o se refleja como si estuviera simplemente ahí fuera, y el investigador la descubriese en su exterioridad absoluta” (Alonso 2013, 13).

En definitiva, Ricoeur no concibe el texto como un constructo cerrado que sería el depositario último de sentido, sino como un elemento en constante proceso de resignificación. Más bien, el propio texto se concibe como una narración que parte de la búsqueda de un sentido, de la intención que subyace a su discurso. De base, partimos de un conflicto de intereses en el seno del propio texto, pero también de un conflicto en la esfera de las interpretaciones. Pueden existir tantas interpretaciones como sujetos interpreten. Sin embargo, la imposibilidad de una interpretación última no implica la igual validez de toda interpretación, más bien las interpretaciones estarán condicionadas por los modelos de interpretación de los lectores:

The meaning or 'content' of discourse is controlled by subjective interpretations of language users of the situation or events the discourse is about, that is by their mental models. People understand a discourse if they are able to construct a model for it. (...) also these 'event models' may be ideologically biased, again on the basis of underlying, socially shared attitudes and ideologies. Ideologically biased event models typically give rise to ideological discourses, in which events or actors are described more or less negatively or positively, depending on the ideological bias of the mental model. This is especially the case for all discourses about specific events and actions, such as news reports, editorials, opinion articles and everyday stories about personal experience (Van-Dijk 2006, 121).

Además, existe el riesgo de que las interpretaciones efectuadas por los/as lectores/as de dichas obras caigan en una "sobreinterpretación". Umberto Eco estudia esta cuestión en su obra *Interpretación y Sobreinterpretación* (1997), donde analiza la dialéctica entre los derechos de los textos y los derechos de los/as intérpretes. Así, aborda las lecturas y conexiones que diferentes lectores/as realizan de sus obras, confrontando dichas interpretaciones con las del propio autor empírico de sus novelas, es decir, él mismo. Eco concluye que el papel del autor empírico resulta irrelevante y se alzan ante él los propios derechos del texto, que cada lector deberá interpretar (Eco 1997, 99).

Sin embargo, Eco también advierte de la peligrosa libertad que se ha dado a las interpretaciones de los lectores por sobre los del texto, y señala que la interpretación tiene límites: "entre la misteriosa historia de una producción textual y la incontrolable deriva de sus lecturas futuras, el texto *qua* texto sigue representando una confortable presencia, el lugar al que podemos aferrarnos" (1997, 103). También la autora Susan Sontag trata esta problemática en el clásico texto *Contra la interpretación* (1966), donde señala que la interpretación de las obras consiste en desentrañar los contenidos implícitos; como si de una traducción se tratase. El lector/a transforma lo inmediato por el uso de un código que revela lo escondido y latente, se produce un diálogo entre ambos bagajes culturales.

En vistas a enmarcar la dimensión normativa de nuestro análisis, autores como Jesús Conill (1999, 2000, 2005a, 2005b, 2008a, 2008b, 2009) han señalado en muchas ocasiones las dificultades de articular la hermenéutica como proyecto filosófico. Sin embargo, en su propuesta de establecer una hermenéutica crítica desde la facticidad en la que se concilien *logos* y experiencia fáctica (Conill 2006b), encontramos las bases para defender una aproximación crítica a los modelos de comportamiento que se derivan de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, con vistas a dilucidar el carácter moral de dichas premisas. La propuesta de Conill se nutre de los principios de la ética discursiva, es decir, el diálogo y el entendimiento entre las partes afectadas por la norma.

A través de un proceso de interpretación crítica de corte circular, se pretende encontrar una fase aplicada referida a la dimensión normativa de los enunciados y los discursos. Así pues, su propuesta nos va a permitir situar las normas y valores morales que se asocian a las mujeres líderes en la empresa, en el contexto profesional que les otorgan sentido y dilucidar así la conveniencia de las mismas. Recordemos que nuestro objeto es interpretar hermenéutica y críticamente aquellos principios y valores propios del ámbito laboral que modulan el comportamiento de las mujeres. Esto nos permitirá reflexionar en torno a los principios, normas y valores que son válidos en la conformación del *ethos* de las mujeres líderes, en la búsqueda de una sociedad igualitaria.

En resumen, las diferentes corrientes expuestas, nos ofrecen el marco de sentido necesario para comprender que el poder se articula mediante discursos encarnados en palabras. Al mismo tiempo, concebir que dichos textos son el producto de dialécticas entre diferentes voces pertenecientes al ámbito social y las tensiones que se articulan entre esas mismas voces, nos acerca a una visión más amplia del fenómeno de la literatura popular del *management*. Así pues, en la medida en que las premisas ideológicas de los textos de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres resulte efectiva y sea incorporada en el sistema de creencias de los/as lectores/as, nos interesa conocer qué tipo de modelo de mujer líder está incorporándose en el imaginario social sobre la presencia de las

mujeres en la dirección empresarial. Porque dependiendo de qué tipo de modelo se trate, estaremos más cerca de construir una sociedad y una empresa más igualitaria, o, al contrario, de perpetuar conductas y modelos de comportamiento que excluyen a las mujeres del mundo laboral.

#### 4.2 En busca de las argumentaciones morales del discurso del *management* actual

La literatura popular del *management* contribuye de forma decisiva a la delimitación de la ideología de la dirección empresarial, así como a su divulgación entre los cuadros directivos y el estudiantado de áreas relacionadas con los negocios. Al operar de forma articulada con otros centros de conocimiento, como las Escuelas de Negocios y los MBA, la literatura *gerencial* se dibuja como uno de los pilares centrales en la divulgación de los valores pro-empresariales en todos los ámbitos de nuestra sociedad.

Debido a la influencia que este tipo de literatura tiene en la conformación del *ethos* empresarial y profesional de la clase directiva y de su extensión a gran parte de las áreas sociales, consideramos de vital importancia reflexionar en torno a las argumentaciones morales del mismo. Y es que, vivimos en una sociedad de organizaciones, un prisma en el que la capacidad estratégica de la dirección es la clave para operar en el contexto económico, rasgo que otorga a la dirección empresarial un papel decisivo (Cortina 1994b, 73). Reconocer la importancia de los valores de la dirección en la conformación de una empresa ética, nos empuja a preguntarnos sobre los riesgos que entraña el discurso *gerencial* a partir de la literatura popular del *management*.

En nuestro objetivo de identificar los valores morales sobre los que se construye el modelo de mujer líder en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, precisamos antes identificar las argumentaciones morales sobre las que se inscribe la literatura del *management* en general. A continuación, identificaremos tres ideas centrales. En primer lugar, las similitudes que dichos textos tienen con la literatura de autoayuda. En segundo lugar, su contribución a una mercantilización del individuo en vistas a legitimar el discurso del emprendimiento<sup>32</sup>. En último lugar, las implicaciones que dicho discurso tiene para las mujeres en la dirección empresarial.

En primer lugar, cabe señalar que la estructura y la lógica argumental de los textos de la literatura *managerial* tiene muchos puntos comunes con la literatura de autoayuda. Con razón, en muchas ocasiones encontramos a los primeros dentro de la sección de autoayuda de las librerías. Identificar y estudiar dichas confluencias puede aportar muchos datos sobre las intenciones subyacentes de la literatura popular del *management*. Para adentrarnos en esta problemática, abordaremos los trabajos de la socióloga Eva Illouz (2010, 2007), quien analiza el papel de las emociones en el nuevo espíritu del capitalismo y cómo éstas se articulan dentro de la empresa de forma jerárquica y mercantilizada.

Al mismo tiempo, el trabajo de la socióloga argentina Vanina Papalini (2006a, 2006b, 2010, 2016) nos permitirá identificar tanto el origen como los rasgos centrales de la literatura de autoayuda y su rol en la construcción de las subjetividades contemporáneas. A través de ambos trabajos, podremos mostrar que el nuevo paradigma capitalista y su legitimación a través de la literatura popular del *management* “tienen como finalidad la adaptación del sujeto a los cambios constantes y la autorresolución de los conflictos” (Bruno y Luchtenberg 2006, 3).

---

<sup>32</sup> Con el desarrollo del sistema neoliberal la filosofía de la intervención estatal varía para pasar de un Estado social que tiene una autoridad legítima para regular la sociedad, a otro Estado de corte *managerial*, que sustituye las políticas públicas de construcción de tejido productivo y social por las políticas monetarias, de formación y movilización, que sirven para promover entre otros la cultura del emprendimiento (Alonso y Fernández Rodríguez 2012d, 2013b, 2015, 2016).

En segundo lugar, otra de las similitudes la encontramos en el intento de esta literatura por mercantizar las capacidades de los individuos. Idea relacionada con la formación del nuevo sujeto neoliberal, fundamento de la expansión del capitalismo y de la legitimidad de las prácticas empresariales en la vida privada. Dicha operación se consigue a través de un complejo articulado cultural formado por el desligamiento entre democracia y pedagogía, la precariedad laboral en la que vive la ciudadanía, así como el discurso de la innovación social (Alonso y Fernández Rodríguez 2012a, 2012c).

En tercer y último lugar, veremos cómo los dos anteriores componentes al confluir con la variable de género, nos abren un campo de estudio directamente relacionado con el objeto principal de nuestra tesis: la presencia de las mujeres en los cargos de dirección empresarial en perspectiva ética, así como el modelo de liderazgo que éstas desarrollan en dicho espacio. Y es que la variable de autoayuda también se encuentra presente en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, pero no solamente esto, sino también los discursos sobre la precariedad, que cuando confluyen con la cuestión de género, se tornan más apremiantes que en una perspectiva general.

En resumen, la legitimación del nuevo espíritu del capitalismo precisa de regulaciones estatales más laxas, que permitan a las empresas operar rápidamente y cambiar de rumbo según se les vayan presentando problemas y otras situaciones adversas. Para conseguir sus objetivos, precisan que los individuos estén preparados para amoldarse a las nuevas condiciones sociales que precisan los cambios económicos. En este sentido,

(...) demandarán del individuo adaptarse, de forma perpetua, a un contexto por naturaleza cambiante, pero en el que algo permanece inmóvil: unas reglas de un juego al que todos nos vemos forzados a jugar, pero para el que no todos contamos con la misma equitación. Esas reglas se presentan inmutables, y no son otras que aceptar, sin permitirnos ni una duda, una lógica del beneficio económico sin cortapisas (Alonso y Fernández Rodríguez 2013a, 61).

Consecuentemente, la norma neoliberal encuentra en el capitalismo financiero, con su liberalización financiera y la mundialización de la tecnología, un medio inmejorable para su difusión. Y es que, el mercado actúa como un agente disciplinador para los actores de la empresa, desde los/as managers hasta los/as trabajadores/as, que se doblegan al principio de *accountability* (Laval y Dardot 2013, 201). Porque la operación que realiza el neoliberalismo es ante todo moral, es decir, desvirtúa la labor del Estado social, culpabilizándolo de la desmoralización y apatía de la población.

De este modo, se hace hueco entre la sociedad civil el discurso del riesgo inherente a la existencia individual, por la que, si cada uno es responsable de su propio destino, la sociedad no le debe nada. Así pues, no existe un solo ámbito en el que la competencia y la libertad de elegir no sean alabadas, instando a los sujetos a verse obligados a buscar la maximización de su propio interés.

Convertidos en agentes racionales, los sujetos deben moverse en el ámbito de la organización laboral reconvertido en un régimen de autodisciplina que manipula las instancias psíquicas del deseo y de la culpabilización. En este prisma, las diferentes problemáticas a las que se enfrentan los sujetos se justifican en su propia incapacidad para gestionar las capacidades y recursos. En este liberalismo reinventado el sujeto actúa en una situación de mercado mediante el autogobierno, el *entrepreneurship* (Laval y Dardot 2013, 146). Todo individuo tiene algo de emprendedor en él y la economía de mercado tiene la característica de estimular dicha capacidad.

De este modo, el sujeto aprende a gobernarse como si de una empresa se tratase. El resultado de estas operaciones se centra en la transformación de la definición del sujeto político, que deja atrás las características del sujeto productivo de la sociedad industrial. Nace un neosujeto cuya

subjetividad está íntegramente implicada en la actividad que se requiere que lleve a cabo. Es decir, las nuevas técnicas de “la empresa de sí” consiguen que el individuo asuma la responsabilidad total ante los fracasos que le esperan en su camino dentro de la competitividad. Se trata de una lógica mediante la cual cada sujeto inicia el proceso de autogobernarse en base a unos valores, objetivos y principios. Esta dimensión del *ethos* empresarial que gobierna a los sujetos hace que se vean inmersos en un proceso de mejora de sus capacidades, como el *longlife training* y la empleabilidad.

El subsecuente debilitamiento de las estructuras simbólicas a las que antes recurrían los individuos para configurar su identidad, provoca la aparición de síntomas clínicos en el neosujeto. Algunos de los procesos mentales a los que está sometido dicho sujeto se refieren al estrés en el trabajo derivado de los riesgos profesionales y la propia lógica del automejoramiento constante, así como la inestabilidad de los entornos laborales y la detonación de crisis personales. A esto cabe subrayar la desimbolización de las instituciones, es decir, la pérdida de símbolos y significados socialmente compartidos que borra los anclajes a los que los sujetos antes se ataban, encontrándose ahora en la deriva de la autoinstitución. Tal y como apuntan Laval y Dardot valiéndose de las aportaciones lacanianas, este sujeto se construye en dos caras diferentes, una referida al triunfo y otra al fracaso, hecho que lo sitúa constantemente entre la perversión y la depresión.

Una de las vías más exitosas para extender dichas intenciones, en este caso entre la propia clase directiva, es la literatura popular del *management*. Al igual que la literatura de autoayuda hace con el grueso de la población, el tipo de literatura de la que nos estamos ocupando actúa como instrumento de expansión de la lógica neoliberal entre la clase directiva, que incorpora gran parte de dichos valores a su actividad profesional, determinando también el *ethos* empresarial, en un círculo sin final que produce un sujeto cada vez más alienado y autoexplotado. De este modo, el discurso del nuevo capitalismo se convierte en un aspecto más del imaginario social.

#### **4.2.1 La evolución del discurso *gerencial*: del capitalismo sólido al líquido**

Como se ha comentado en el bloque anterior, las empresas son instituciones sociales que se encuentran sujetas a cambios. En su objetivo de supervivencia, se adaptan flexiblemente a dichos cambios del entorno, sabiendo que resistirse a ello las puede conducir al cese de su actividad. Consecuentemente, al igual que la empresa evoluciona, el discurso *gerencial* se encuentra a merced de la evolución económica y social, así como de los cambios argumentales de la propia ideología capitalista y los nuevos desarrollos del ámbito tecnológico.

Esta realidad empuja al surgimiento de diferentes modas de gestión que pueden sucederse unas a otras, o incluso coincidir en el tiempo, en su intento por ofrecer a sus lectores/as la posibilidad de conseguir el éxito empresarial. En este sentido, consideramos interesante conocer las principales líneas de pensamiento que han estructurado el discurso *gerencial* hasta la actualidad. Por esta razón, nos hemos propuesto realizar un breve recorrido por las diferentes modas de gestión que vienen desarrollándose desde finales del siglo XIX hasta la actualidad.

Para cumplir con nuestro objetivo, se ha realizado una tabla aclaratoria, en vistas a resumir los rasgos centrales de estas modas de gestión, centrándonos en las obras de diversos autores (Abrahamson, 1991, 1996; Abrahamson y Fairchild, 1999; Jackson, 2001, 2002a; Alonso y Fernández Rodríguez, 2006, 2012, 2013b; Fernández Rodríguez, 2007;). Una vez hayamos identificado las principales modas de gestión y épocas en que se han desarrollado, trataremos de numerar las características más importantes de cada momento. Nos centraremos en la explicación de un momento central para el pensamiento económico contemporáneo: el paso del capitalismo

sólido al líquido<sup>33</sup>. Dicho paso resulta de una importancia vital, ya que supone un gran cambio en los argumentos *manageriales* presentes en dicha literatura, así como en los modelos de liderazgo y gestión que empiezan a ser demandados por las empresas. Se pasa de un modelo de producción en serie que presentaba una empresa jerarquizada y con alta división de tareas, a una economía constantemente cambiante con una empresa que alaba las ventajas de la ausencia de estructuras. Nos interesa en especial dicho cambio reflejado en el discurso *gerencial*, ya que marca una nueva época en la que las funciones y la imagen del director o manager van a empezar a transformarse:

Todo ello se concreta en una profunda transformación de los imaginarios sociales del directivo, que en los últimos años ha pasado de desarrollar su actividad en un capitalismo sólido a un escenario de navegaciones, shocks y olas, que a su vez ha desembocado en un nuevo sistema caracterizado por la fluidez (Alonso y Fernández Rodríguez 2006, 129).

Establecer un breve repaso a la evolución del discurso *gerencial* reflejado en la literatura del *management*, puede aportarnos las primeras claves para entrever qué tipo de empresa predomina en la actualidad, así como el modelo de liderazgo y de gestión empresarial que ésta exige. Al mismo tiempo, el cuadro explicativo que se presenta a continuación tiene por objeto facilitar al/la lector/a la lectura de nuestro trabajo.

---

<sup>33</sup> El debate entre capitalismo sólido y capitalismo líquido es una de las discusiones filosóficas protagonistas de nuestro tiempo. La acepción de capitalismo sólido o pesado la podemos encontrar en *Das Kapital, Kritik der politischen Ökonomie* (Marx 1867,1998), y se refiere al momento en que el capitalismo giraba en torno al concepto de producción. Se trataba de un sistema intensivo de mano de obra en que el valor añadido y el beneficio, se obtenían básicamente del diferencial entre el pago del trabajo, convertido en mercancía y el precio obtenido de la producción fruto de este trabajo. Este modelo se mantuvo hasta después de la Segunda Guerra Mundial, hasta que a finales de los sesenta se inicia el paso al capitalismo líquido, donde la producción da paso a la productividad, introduciendo como pieza fundamental del mecanismo productivo la eficiencia y el valor de los procesos. Con el concepto de capitalismo líquido Bauman (2001, 2003) intenta vislumbrar el paso del capitalismo sólido al líquido, del capitalismo industrial al financiero. En sí mismo, el concepto de liquidez nos remite a la capacidad del capital para disolver “lo sólido en el aire”, tal y como diría Marshall Berman (1988).

Tabla 3. Evolución de la literatura del *management*

Etapas		Contexto socioeconómico	Objetivo	Valores	Obras y autores/as
Literatura del darwinismo social	C A P I T A L I S M O  S Ó L I D O	Capitalismo estadounidense de <i>laissez-faire</i> del siglo XIX. La literatura de esta época refleja las doctrinas del darwinismo social y la mejora industrial. Se considera que la consecución del éxito y la riqueza son signos de progreso. Es una literatura anterior al <i>management</i> científico propio del fordismo.	Esta literatura pre-científica tiene por objeto la legitimación del sueño americano. Así, el individuo que desde el éxito, entendido también como progreso social, explotará sus capacidades y competencias en un mundo de una competencia feroz.	Esfuerzo personal Capacidades individuales Competencia despiadada Riqueza Poder	<i>What Social Classes Owe Each Other</i> (William Graham Sumner, 1883). <i>The Laborer and the Capitalist</i> (Freeman Otis Willey, 1896).  <u>Escuela del Nuevo Pensamiento</u> <i>Te Conquest of Poverty</i> (Helen Wilmans, 1899).
Literatura del <i>management</i> científico		A finales del siglo XIX (EEUU), con el surgimiento de los sindicatos, se produce una creciente burocratización de las empresas con el objeto de controlar a los trabajadores. Es el periodo en el que se producen dos desarrollos importantes: el auge de la figura directiva; y el desarrollo de la gestión científica del trabajo ligada al uso de máquinas.	Legitimar la posición superior del directivo en la empresa, que debe controlar a los sindicatos. Legitimar la nueva producción en serie propia del <i>management</i> científico creado por Frederick W. Taylor, conocido también como <i>taylorismo</i> . Otros autores aplicaron dichas ideas, como Henry Ford y el conocido <i>fordismo</i> .	Cientificismo Control del tiempo Eficiencia Predicción Planificación Coordinación Orden Rigidez	<i>My Life and Work</i> (Henry Ford y Crowther, 1922). <i>General and Industrial Management</i> (Jules Henri Fayol, 1949). <i>Principles of Scientific Management</i> (Frederick W. Taylor 1953).
Literatura de las relaciones humanas		La lógica del <i>taylorismo</i> y <i>fordismo</i> mostró sus limitaciones a través del cansancio y la alienación de los trabajadores. La interdependencia en la organización revela el desgaste de las fuerzas de mando. Esto abre paso a las relaciones humanas y la inserción de la psicología dentro de la empresa.	Abandonar las formas autoritarias de mando, para poner énfasis en la motivación. Abandonar el control externo para promover el autocontrol de cada empleado.	Interdependencia Motivación Coordinación Relaciones Autocontrol	<i>The Giving of Orders</i> (Mary Parker Follet, 1926). <i>The Human Problems of an Industrial Civilization</i> (Elton Mayo, 1933).

Literatura de la organización/ planificación de la gran empresa		Después de la II Guerra Mundial (desde 1945) comienza la era de la gran corporación: surgen las grandes multinacionales en EEUU, consolidando su hegemonía en el panorama económico mundial. El discurso central se refiere a la planificación económica y la integración social para garantizar que fenómenos como la Gran Depresión no se vuelvan a dar. Es decir, desde 1945 las sociedades industriales intentarán paliar o controlar los efectos nocivos de las economías de libre mercado.	Se promueve la estructura de las grandes organizaciones y de la gerencia donde prima el servicio a lo colectivo. Se tiene por objeto integrar una mayor planificación en las empresas.  Se pone en evidencia la necesidad de gestionar la racionalidad técnica y económica que se encuentra en manos de las organizaciones, sin abandonar la planificación y la gestión racional de las mismas.	Planificación (introduciendo factor social) Estrategia Racionalidad Control Gestión formal del trabajo <i>Keynesianismo</i>	<i>The Functions of the Executive</i> (Chester Barnard, 1938). <i>The elements of Business Administration</i> (Lyndall F. Urwick, 1943). <i>My years with General Motors</i> (Alfred P. Sloan Jr., 1963). <i>Corporate Strategie</i> (Igor H. Ansoff, 1965). <i>Management: Task, Responsibilities and Practices</i> (Peter Drucker, 1973) y <i>Innovation and entrepreneurship</i> (Peter Drucker, 1986).
Escuela de las neorrelaciones humanas	T R A N S I C I Ó N	En 1960 se recuperan los trabajos de Elton Mayo (Escuela de las relaciones humanas) y frente al cientificismo de la gran corporación, se defiende que el factor humano puede convertirse en una fuente de mayor productividad. La idea central estriba en reconocer que los trabajadores son una parte esencial del éxito de la empresa. Es el nexo entre la era de la gran corporación y la nueva cultura empresarial de los ochenta.	Integrar a los trabajadores en la dinámica de la empresa para conseguir incentivar su motivación. Cuanto más motivados estén, más fácil será conseguir cotas de productividad para la empresa.	Factor humano para impulsar la productividad Motivación Integración Satisfacción del empleado Gestión participativa Pensamiento lateral	<i>Personality and Organization</i> (Chris Argyris, 1957). <i>The Motivation to Work</i> (Frederick Herzberg, 1959). <i>The Human Side of Enterprise</i> (Douglas McGregor, 1960) Expone las teorías X e Y de la gestión. <i>The Human Organization</i> (Rensis Likert, 1967). <i>Organizational Psychology</i> (Edgar H. Schein, 1965). <i>Lateral Thinking for Management</i> (Edward de Bono, 1971).
Marketing y similares		Periodo en que la sociedad de consumo de masas ya se encuentra consolidada. La segmentación de los mercados es cada vez mayor y el comprador se convierte en un sujeto con gran poder, al que la empresa debe escuchar más allá de los criterios de eficiencia de la producción. En este contexto nace el marketing	Producir según las necesidades y requerimientos de los consumidores, y no de los sistemas de producción. Se reivindica la libertad del individuo de decidir entre diferentes productos. La diferenciación de las marcas es importante para que el cliente se decida por nuestro producto. En	Segmentación de los mercados Diversificación de los productos El cliente como rey	<i>Small is Beautiful</i> (E. Fritz Schumacher, 1988). <i>Marketing Management</i> (Philip Kotler y Gerard Keller, 2003).  <u>Marketing de guerra</u> <i>Marketing Warfare</i> (Al Ries y Jack Trout, 1994).

		como una lógica que otorga el papel protagonista al comprador.	algunos casos se aplican los principios de obras como <i>El arte de la guerra</i> de Tsun-Tzu.		
<i>Management japonés</i>		En los años 1970 se produce la crisis del <i>fordismo</i> , y se impulsa la búsqueda de otros enfoques, centrándose en los nuevos mercados competitivos, es decir, Japón. Figuras como las de Akio Morita (Sony), o Taiichi Ohno (Toyota), se convierten en líderes a imitar. Este último sienta las bases del <i>toyotismo</i> , modelo de organización del trabajo que pretende superar al <i>fordismo</i> mediante la implantación del modelo <i>just-in-time</i> (JIT), sistema de producción flexible instrumentado a través de las cercanas relaciones con proveedores, que disponen de los suministros a la empresa con poca antelación.	Superar la crisis del <i>fordismo</i> estableciendo nuevos métodos que están teniendo éxito en Japón, economía que se está convirtiendo en estos momentos en uno de los mercados más competitivos. Adaptación de las premisas japonesas en el contexto de las organizaciones norteamericanas.	Control de calidad <i>Just-in-time</i> <i>Toyotismo</i> (reasociación, cierta indivisión de las tareas) Implicación de los empleados <i>vs</i> alienación Retribución por antigüedad Sindicalismo cooperativo	<i>Z Theory: American Business Can Meet the Japanese Challenge</i> (William Ouchi, 1981). <i>The Art of Japanese Management</i> (Richard T. Pascale y Anthony G. Athos, 1983) <i>Made in Japan</i> (Akio Morita, E. M. Reingold y A. Shimomura, 1986). <i>Toyotismo Production System: Beyond Large-Scale Production</i> (Taiichi Ohno, 1988). <i>Quality, Productivity and Competitive Position</i> (William E. Deming y Joseph Moses, 1989).
Reacción norteamericana: nueva cultura empresarial y liderazgo	<b>C A P I T A L I S M O</b>	En la década de 1980 se produce una consolidación de la literatura <i>gerencial</i> y de los gurús. Nos encontramos inmersos en el auge del neoliberalismo, con gobiernos como los de Margaret Thatcher y Ronald Reagan, en que se produce un resurgimiento de la creencia de que los EEUU puede recuperar la posición robada por Japón. Es por tanto, una época de gran competencia y valor del emprendimiento empresarial, sob el discurso de la innovación social.	Ya no se mira hacia Japón, existe un cierto optimismo hacia las posibilidades económicas de EEUU. Se produce la convivencia de factores y valores que hemos visto en etapas anteriores. Restablecer el entusiasmo en el poder económico y empresarial de las empresas norteamericanas. Se establecen fórmulas, pautas y guías para la consecución de empresas excelentes.	Innovación Eliminación de la burocracia Aprovechamiento del talento del personal Trabajo en equipo Emprendimiento Ventaja competitiva	<i>In search of excellence: lessons from America's best run companies</i> (Tom Peters y Robert Waterman, 1982). <i>The change masters</i> (Rosabeth Moss Kanter 1983). <i>The One-Minute Manager</i> (Kenneth Blanchard y Spencer Johnson, 1983). <i>Why leaders can't lead</i> (Warren Bennis, 1997). <i>The rise and fall of strategic planning</i> (Henry Mintzberg, 2000). <i>Competitive Advantage</i> (Michael Porter, 1990). <i>The Mind of The Strategist</i> (Kenichi Ohmae, 1993) <i>Lee Iacocca. An Autobiography</i> (Lee Iacocca, 1984)

<p>Caos y economía informacional</p>	<p><b>L Í Q U I D O</b></p>	<p>En los años 1990 y principios del siglo XXI se producen grandes cambios como consecuencia del desarrollo de Internet y las TICs's. El contexto empresarial cambia muy rápido debido a la emergencia de la nueva empresa-red y los negocios vía internet. Existe una gran heterogeneidad de corrientes dentro de esta literatura <i>gerencial</i>.</p>	<p>Adaptarse a los cambios frenéticos que produce la sociedad-red. Crear al líder que es capaz de gestionar el cambio de la organización hacia el entorno red.</p>	<p>Flexibilidad Sin jerarquías Espiritualización Emociones Incertidumbre Cambio frenético Globalización Desregulación de los mercados Visión compartida Emoción <i>vs</i> razón</p>	<p><i>The Fifth Discipline</i> (Peter Senge, 1990). <i>Thriving on Chaos: Handbook for Management Revolution</i> (Tom Peters, 1991). <i>Reengineering the Corporation</i> (Michael Hammer y James Champy, 1993). <i>The 7 Habits of Highly Effective People</i> (Stephen Covey, 1990). <i>Competing for The Future</i> (Gary Hamel y Prahalad, 1994). <i>Emotional Intelligence</i> (Daniel Goleman, 1995). <i>The Balanced Scorecard</i> (Robert Kaplan y David Norton, 2000).</p>
<p>Innovación y crisis</p>		<p>Se afianzan las tendencias de los noventa, pero se incorporan las preocupaciones derivadas del proceso de globalización. Así como de las crisis económicas y políticas que se han producido en estos años (burbuja inmobiliaria, 11-S, crisis financiera 2008, auge de la sociedad civil en Europa, etc.).</p>	<p>El discurso dominante se refiere al del emprendedor innovador inmerso en un contexto de fuertes cambios y gran incertidumbre. Se pretende que el individuo emprendedor esté siempre dispuesto a mejorar. Incorporación de un aire místico en parte de la literatura.</p>	<p>Innovación Creatividad Arte Emprendimiento Flexibilidad Coaching Negociación Competencias personales</p>	<p><i>Who Moved my Cheese?</i> (Spencer Johnson, 1998). <i>La buena suerte</i> (Rovira Celma y Trias de Bes, 2004). <i>Buzz-marketing</i> (Karim Stambouli y Eric Briones, 2003). <i>Funky Business</i> (Kjell Nordström y Jonas Ridderstrale, 2000). <i>El economista esperanzado</i> (Leopoldo Abadía, 2012).</p>

Tal y como se desprende de la tabla anterior, son muchos los momentos del desarrollo de la literatura popular del *management*, siempre en consonancia directa con las necesidades que la élite empresarial podía tener con cada cambio económico y político que se hubiera producido. En la evolución del discurso del *management*, se pueden identificar tres periodos principales:

En el primero, existe una hegemonía del darwinismo social que responsabiliza al individuo de su situación en el mercado. En el segundo, la era de la gran corporación, un paradigma racional busca justificar un modelo de cooperación taylorista que supere conflictos sociales pasados. Finalmente, en el tercero encontramos la consolidación de incertidumbre total en los mercados, que demanda de empresas e individuos flexibilidad y capacidad de adaptación (Alonso y Fernández Rodríguez 2013a, 59).

Si algo deja claro dicha realidad es que “los valores empresariales que se difunden dentro de las sociedades no son en absoluto unas tablas de ley sino que van cambiando, espoleados por transformaciones del entorno tecnológico, económico, político y cultural” (Alonso y Fernández Rodríguez 2013a, 42). En el presente apartado no nos detendremos en cada una de estas etapas, si no que reflexionaremos sobre uno de los momentos centrales en el desarrollo de la literatura del *management*: el paso de un capitalismo sólido a otro líquido.

Distinguimos pues dos grandes momentos marcados por las diferencias entre la concepción de la empresa y la gestión de la misma. Antes de comenzar, debemos tener presente que las ideologías *gerenciales* son producidas a través de escuelas de gestión que nacen y se desarrollan en EEUU para después difundirse a lo largo del mundo, donde serán adoptadas por las escuelas europeas, latinoamericanas (Gantman 2005, 2017) y de otros Estados como por ejemplo Japón.

A su vez, dichos discursos también contribuyen a la conformación de las grandes potencias económicas como amenazas para la supervivencia europea, como es el caso del gigante chino en los últimos años (Fernández Rodríguez 2011). Así, aunque el fenómeno de los gurús del *management* ha sido principalmente un fenómeno norteamericano que emergió en la década de los ochenta del siglo veinte (Huczynski 1993), su expansión a otros centros de conocimiento del mundo lleva años produciéndose. Por tanto, cuando hablamos de las modas de gestión, nos referimos generalmente a las producciones norteamericanas y anglosajonas en general, modas a las que después se unirán las de otros centros económicos del mundo, aportando sus propias peculiaridades.

Para empezar, encontramos un capitalismo sólido caracterizado por la producción en serie y una creciente intervención estatal en la economía, sobre todo durante el periodo de entreguerras. Se trata de la época en la que el sistema *taylorista* se convierte en el modo de producción central de las organizaciones y el Estado del Bienestar Keynesiano redefine la organización social y el papel de las empresas en la consecución del bienestar social. En este contexto se abandona la filosofía *laissez-faire*, ya que se considera que el mercado no es capaz de gestionarse por sí mismo (Alonso 2002, 474). El Estado se vuelve intervencionista y redistributivo, al tomar conciencia del conflicto social propiciado por la economía de libre mercado. Así, los problemas sociales comienzan a concebirse como problemas de gestión que pueden ser abordados desde el interior de la organización.

Por esta razón, la literatura *gerencial* prescribe en este contexto “una cultura de negociación entre patronos y sindicatos, permaneciendo el conflicto social en un nivel latente” (Alonso y Fernández Rodríguez 2006, 130). En su objetivo de regular la empresa desde las estructuras del Estado del Bienestar y de llegar a un acuerdo social, el discurso *gerencial* tendrá por objeto legitimar la posición de la dirección empresarial como la posición correcta y marcar como incorrecta la de los sindicatos, eso sí, siempre desde la posibilidad del diálogo. Y es que, en esta época, el discurso del *management* se esfuerza por desarrollarse “sobre la idea de la posibilidad de las grandes corporaciones para crear

un equilibrio social compatible con el máximo beneficio privado” (Alonso 2002, 477), y dicha operación pasa por construir al manager como aquél que posee el poder de gestionar el conflicto.

Dicha realidad va inextricablemente unida a la constitución del sistema de relaciones laborales fordistas, que introduce la planificación y racionalización en la producción. La puesta en práctica de técnicas de racionalización y objetivación, la pasión por los datos empíricos, son una muestra clara del intento por controlar los mercados, dotándoles de la estabilidad necesaria para permitir su propia expansión. Esta operación se realiza a través del *management* científico, que pugna por poner en valor lo racional sobre lo emocional. De este modo, no se consigue solamente controlar lo que se produce, sino también a la persona encargada de producirla, es decir, a los/as trabajadores/as.

Para esto se ponen en práctica técnicas de control, procedimientos de *feedback*, el trabajo de supervisores y capataces que se aseguran de controlar la mejora de los procesos de producción. En este prisma, los/as managers se conciben como portadores de un saber objetivo, pero al igual que el resto de trabajadores, están sujetos a una disciplina del trabajo (Fernández Rodríguez 2007a, 24). Sin embargo, su posición le otorga el poder de gestionar el conflicto desde la estructura organizacional, como hemos visto, pero también le convierte en portador del saber racional, hecho que a su vez determinará que sus acciones y decisiones se correspondan siempre con la razón.

Llegados los años sesenta del siglo veinte, empezará a nacer una preocupación por la alienación del trabajador en la cadena de montaje *taylorista*, ya que “las técnicas basadas en criterios racionales empezaban a mostrar síntomas de crisis, al convertirse en fórmulas excesivamente mecanizadas” (Alonso y Fernández Rodríguez 2006, 133). La época del *management* científico y de la racionalización empieza a desvanecerse, y se produce el surgimiento de una nueva literatura que se preocupa por la motivación del trabajador, como se puede observar en la Escuela de las Neorrelaciones Humanas<sup>34</sup>. Sin embargo, el paso de un capitalismo sólido a otro de corte líquido no se da de forma inmediata, sino como consecuencia de crisis sucesivas como la del petróleo del 1973, que evidencian la legitimidad del pacto keynesiano y del modelo de producción fordista.

En el mismo momento en que los modos de operar de las empresas estadounidenses dejan de ser funcionales y coincidiendo con un cambio en el paradigma económico mundial, Japón se dibuja como un ejemplo a imitar, ya que supone uno de los motores productivos más importantes a nivel mundial y que están a punto de desbancar el protagonismo que ostentaban hasta ese entonces los EEUU. A diferencia de dicho país, las empresas niponas punteras y sus presidentes (Ohno 1993) ponen el acento en la gestión flexible y en la adhesión de los empleados al proyecto empresarial, conciliando los intereses individuales con los colectivos, no de forma coercitiva, sino flexible. Debido a la progresiva fragmentación de los mercados, su internacionalización supone una reformulación de las bases estáticas sobre las que se asentaba la economía *fordista*.

A lo largo de los años ochenta, el sistema capitalista continúa su proceso de reestructuración, permitiéndonos hablar ya de un auge de la gestión flexible, la descentralización de los negocios y de la interconexión facilitada por las nuevas tecnologías. Las crisis de producción del sistema *fordista*, con el decrecimiento de los mercados y su incapacidad para responder a las demandas, marcará el paso de la empresa burocrática a la empresa organizada en red, dejando atrás la rigidez de las grandes corporaciones. Al mismo tiempo, los Estados-Nación ya no pueden gestionar sus mercados, pues se tornan globales y las reglas del juego cambian. Así pues, el valor de los derechos sociales que existía en los años de entreguerras se pierde aquí para dar paso a la veneración de la competitividad global, sin anclaje, sin límites.

---

<sup>34</sup> La información sobre la Escuela de las Neorrelaciones Humanas se puede consultar en la tabla anterior.

Entrando ya en los noventa, podremos hablar de lo que Zigmund Bauman (2003) denomina un capitalismo líquido<sup>35</sup>. Dentro de la modernidad líquida, los individuos deben enfrentarse a la inestabilidad, así como también las organizaciones y los Estados. Ya nada es estable ni puede planificarse, tal y como ocurría en la etapa sólida, y detenerse supone la muerte. Este nuevo mundo turbulento viene dominado por las nuevas tecnologías y el discurso de las redes, hecho que influye en el flujo de capitales y la reformulación del sentido mismo del trabajo (Alonso 1999). Como no podía ser de otro modo, la literatura *gerencial* se hizo eco de esta situación, pugnando por dejar atrás la alta rigidez y jerarquización que había llevado a las empresas a dicha situación crítica. Poco a poco, los mercados se iban fragmentando para dar lugar a un escenario dinámico y cambiante donde la antigua producción en serie quedaba obsoleta para abrir paso a una economía flexible y dinámica, y por tanto, la gerencia debía amoldarse a las nuevas necesidades del mercado, convirtiendo el cambio en eje central de su dinámica:

De esta manera de un discurso gerencial basado en el reconocimiento de las posibilidades cooperativas de un capitalismo organizado según criterios de negociación colectiva y garantías jurídicas para el uso del factor trabajo (típicas de la «edad de oro» del fordismo y el Estado del bienestar keynesiano), hemos pasado a un discurso donde la apelación permanente al riesgo, la competitividad, la complejidad y el azar han abierto un espacio de desformalización y desinstitucionalización sistemática de las relaciones laborales europeas (Alonso 2002, 472).

En este sentido, la globalización económica y la deslocalización construyen un mundo repleto de incertidumbre donde la predisposición a la acción, tanto del individuo como de la empresa, resulta esencial para prosperar. Ahora el manager debe saber gestionar las contradicciones y sacar el máximo partido del talento y las capacidades de su equipo desde una concepción circular y horizontal (Alonso y Fernández Rodríguez 2006, 142).

La producción y gestión de los intangibles se convierte en el modo central de generar valor. Estamos hablando de una etapa capitalista en la que lo simbólico es el epicentro del desarrollo económico mundial, más allá de los productos tangibles. Cabe señalar que dichas ideas, motor de la economía actual, requieren de una alta inversión en I+D+I y de un aprovechamiento total del talento de los/as trabajadores/as. La Sociedad del Conocimiento marca las nuevas pautas, mediante la necesidad constante de generar conocimiento que fluya entre las redes del mundo. Esto tiene mucho que ver con la emergencia del discurso sobre la innovación social, que adquiere nuevos tintes en la época del capitalismo líquido.

Por esta razón, la creatividad y el arte se tornarán valores centrales de los/as managers, ya no se realizan tareas rutinarias ni altamente fragmentadas, sino que deben contar con un espíritu creativo y generador de cambios. Consecuentemente, la creatividad y el arte son componentes clave de la nueva dirección empresarial que se desarrolla en el seno de la sociedad líquida y postmoderna. En estos nuevos tiempos, “el manager postmoderno se convierte en artista, y el gerencialismo, en arte mayor” (Alonso y Fernández Rodríguez 2006, 144). El control sobre los empleados ya no se desarrolla aquí de forma unidireccional ni despótica, sino que son ellos mismos los responsables de gestionar la inestabilidad y el cambio que caracteriza a las organizaciones.

---

<sup>35</sup> El concepto de *liquidez* es central en el imaginario sociológico y en la obra de Zygmunt Bauman (2001, 2003), cuya concepción sobre la posmodernidad como *modernidad líquida* permite identificar el individualismo como la clave del tiempo histórico presente. En este tiempo líquido, el consumo se convierte en el eje central de las relaciones sociales, llegando a definir la exclusión social como la falta de acceso al consumo. Un consumo que según Bauman (2007), otorga a los individuos la posibilidad de construir una identidad propia en vistas a confrontar la incertidumbre, parte inextricable de la inestabilidad propia de lo líquido. Sin duda, esta concepción de la posmodernidad se relaciona con la sociedad del riesgo (Beck 1998; Giddens et al. 1996), ya que a mayor incertidumbre de futuro, mayor riesgo en la vida de los individuos a la hora de gestionar sus proyectos de vida.

En resumen, nos encontramos en una etapa de capitalismo líquido en que las emociones forman parte de la organización (Goleman 1997), al tiempo que los trabajadores deben sacar el máximo partido de sus capacidades creativas. En términos de dirección empresarial, esto tiene efectos directos en la conformación de la figura del directivo. A partir de este momento, dentro de la literatura *gerencial* se va a poner especial énfasis en el directivo como líder. Aunque a simple vista puede no parecer un gran cambio, se trata de un salto cualitativo respecto a etapas anteriores. Así, el modelo de dirección que se va a consagrar a partir de la década de los ochenta “va a hacer un énfasis especial en una virtud del directivo, la del liderazgo (que se describirá preferentemente como visionario y transformador)” (Alonso y Fernández Rodríguez 2012, 116).

#### 4.2.2 Confluencias con la literatura de autoayuda

Aunque la literatura de autoayuda no empieza a adquirir éxito hasta los años ochenta, su surgimiento se da en torno a la década de los treinta del siglo veinte, con la publicación de la obra *Cómo ganar amigos e influir en las personas* de Dale H. Carnegie (1936). Desde entonces, dicho género literario se ha convertido en una industria que genera millones, al igual que la industria de la literatura *managerial* (Micklethwait y Wooldridge, 1996). Incluso en un periodo de crisis económica mundial la revista *Forbes* señaló que este sector era casi el único que crecía, “la revista cifró en 11.000 millones de dólares la cantidad que los estadounidenses se gastaron en 2008 en libros de mejora personal, CDs, seminarios, *coaching* y programas para lidiar con el estrés” (Millet 2015, 27).

En consecuencia, se puede reconocer sin temor la vigencia social de este discurso psicologista y su éxito en una sociedad en la que la precariedad laboral, el predominio del individualismo y la incertidumbre son centrales (García Ferrer 2017). Partimos del reconocimiento de que la literatura de autoayuda es un síntoma clave de la pobreza emocional de los individuos, derivada de un contexto político y económico inestable y atravesado por la lógica de un capitalismo feroz.

Al igual que ocurre con la literatura popular del *management*, “estos libros se caracterizan como un producto de la cultura masiva y, por lo tanto, se destacan por la estereotipación de contenidos y su orientación hacia el mercado” (Canavire 2014, 3). Tienen un gran carácter prescriptivo y moralizante, que llega al gran público y forma parte del imaginario social actual. En este mismo sentido, el discurso de la autoayuda también evoluciona con el propio desarrollo de la sociedad<sup>36</sup>.

Además, desde sus inicios va a existir una vertiente de la autoayuda dirigida al mundo empresarial, rasgo que nos indica que el mundo del trabajo va a ser uno de los espacios centrales donde el individuo va a necesitar recetas para su supervivencia. Para cumplir con dicho objetivo, la literatura de autoayuda tiene la capacidad de incorporar diferentes ideologías, convirtiéndolas en pautas y recetas a seguir (Papalini 2013, 169), lo que permite que dichas pautas se presenten en apariencia, sin ningún componente ideológico o de legitimación del capitalismo. Nada más lejos de la realidad, como trataremos de mostrar en el presente apartado.

Como se acaba de señalar, el carácter prescriptivo y el énfasis en la mercantilización de las capacidades de los individuos en la literatura de la autoayuda, establecen puentes de unión entre ésta y la literatura del *management*. Mientras que en la autoayuda el énfasis se pone en las capacidades del sujeto para superar sus propias limitaciones en un plano general (relaciones personales, amorosas, familiares, etc.); en la literatura del *management*, el individuo debe superar sus limitaciones en el

---

<sup>36</sup> Para profundizar en las diferentes etapas de la literatura de autoayuda resulta interesante consultar el trabajo de la socióloga argentina Vanina A. Papalini (2010, 161-62), quien elabora una tabla de gran carácter explicativo abordando las fases de dicha literatura así como sus principales características.

mundo laboral. De este modo, las obras de autoayuda adquieren un cariz muy heterogéneo, ya que se tratan áreas que van desde la salud, al trabajo, pasando por la autoestima, problemas con los hijos, problemas sentimentales, de dinero, y un gran etcétera. A pesar de dicha heterogeneidad, la literatura de autoayuda comparte con las obras *gerenciales* la vulgarización de ideas expertas. Por esta razón, establecen filosofías de vida, mediante la identificación de un problema y la aportación de posibles soluciones. Consecuentemente, estamos siendo testigos de un desplazamiento de la gestión de la empresa al plano individual, se está dando pues, una psicologización de la vida.

El desarrollo de la literatura de autoayuda se produce con la emergencia de lo que la socióloga Eva Illouz denomina “capitalismo emocional”. En sus obras *Intimididades congeladas* (2007) y *La salvación del alma moderna* (2010), trata el papel de las emociones en la construcción del capitalismo. Su tesis central se refiere a la necesidad que tiene el capitalismo de instaurar una cultura emocional en la vida de los individuos que reproduzca las lógicas de intercambio del sistema económico. Desde nuestro punto de vista, la literatura de autoayuda es un instrumento clave en la conformación de dicha cultura emocional pro-capitalista<sup>37</sup> y en su divulgación entre la gente de a pie.

La autora señala la llegada del psicoanálisis a los EEUU, con la visita de Sigmund Freud a la *Clark University* (New York) en el año 1909, como el inicio de un nuevo estilo emocional que transformaría la concepción del yo de la cultura norteamericana (Illouz 2010, 37). De este modo, nació un lenguaje terapéutico que tendría por objeto tratar las patologías de los individuos, relacionadas con malestares psíquicos que a su vez producía el propio sistema capitalista. Sin embargo, lo más interesante es comprobar cómo el mundo de la empresa se hizo eco de ese nuevo lenguaje para integrarlo en sus dinámicas, es decir, la psicología se introdujo en la empresa para garantizar la adhesión de los individuos a las nuevas dinámicas mercantiles y laborales:

A medida que las empresas se hicieron más grandes y crearon más capas *gerenciales* entre los empleados y las autoridades administrativas, y a medida que la sociedad estadounidense se fue orientando hacia una economía de servicios – en camino a la llamada sociedad postindustrial –, un discurso científico relacionado ante todo con personas, interacciones y emociones resultó el candidato natural para el establecimiento del lenguaje de la individualidad en el ámbito del trabajo (Illouz 2007, 44).

Una de las vías por las que se produce el establecimiento de dicho lenguaje de la individualidad, es a través de la idea de autonomía que se divulga en la literatura de autoayuda. Así, aunque el concepto de autonomía sea una de las claves centrales del discurso de la autoayuda, pierde su significado primigenio para pasar a referirse a la obligación que cada cual tiene de cargar con el peso de su fracaso (Briales 2017). Según señalan Ulrich Beck y Elisabeth Beck-Gernsheim (2003, 31), la noción de autonomía en la autoayuda nos habla de buscar soluciones biográficas a contradicciones sistémicas en el seno de una sociedad en la que la individualización y el aislamiento, por paradójico que parezca, se han convertido en experiencias colectivas de significación identitaria.

Entendemos pues, que los valores divulgados a través de este tipo de literatura no son gratuitos, y que la visión de la autonomía como responsabilidad individual frente a los problemas sociales, responde a un interés de legitimación del capitalismo. Así pues, las formulaciones que encontramos

---

<sup>37</sup> En su obra *El consumo de la utopía romántica. El amor y las contradicciones culturales del capitalismo* (Illouz 2009), la autora da un paso más y reflexiona sobre las relaciones interpersonales en el capitalismo. Según su teoría, el nuevo espacio capitalista caracterizado por el auge de las nuevas tecnologías y la red Internet, permiten a los individuos concebir sus relaciones interpersonales como si fuesen relaciones comerciales. Es decir, si antes las relaciones podían contener cierto azar fruto del contacto real, ahora con la red, las personas pueden comparar candidatos como si de mercancías se tratasen. Las nuevas técnicas permiten valorar qué hay en el mercado, pero también situarnos como mercancías para ser consumidas. Según la autora esto es una clara muestra de que el capitalismo también ha conquistado el mundo de las emociones.

en la literatura de autoayuda, y que ésta comparte con la literatura *gerencial*, responden a las necesidades de la *modernidad líquida* (Bauman 2003) y al nuevo espíritu del capitalismo, ambos factores previamente comentados:

Por ambas vías, la autonomía aparece como una mistificación más; la insistencia sobre el empoderamiento y la creatividad habilitan procesos de control y autocontrol en una lógica que demanda poco del Estado, las instituciones y las empresas. La astucia no radica en la incorporación de este término de vigoroso ascendiente sino en el modo en el que se lo ejercita la idea de autonomía, de evocaciones libertarias, legitima el trabajo a destajo, la precariedad del empleo, la flexibilidad del tiempo laboral que avanza sobre la vida privada, la multiplicación de las tareas que este involucra, la adaptación al cambio, la ausencia de marcos normativos y un compromiso total que no se circunscribe a la fuerza o a la capacidad de trabajo; se exigen cualidades subjetivas, tales como la imaginación para resolver los problemas y la constitución de una personalidad «amigable», a tono con los requerimientos de comunicación de las empresas (Papalini 2013, 176-77).

En una sociedad líquida y de capitalismo feroz, el individuo debe empoderarse si no quiere ser excluido del sistema. Si fracasa, el peso de dicho fracaso caerá sobre sus hombros y deberá levantarse solo, sin ayuda de otros individuos o instituciones. Desde esta perspectiva, las estructuras sociales no son condicionantes del éxito o fracaso de los individuos. Sin embargo, la realidad no se corresponde con esta idea, cuando entendemos que tanto el éxito como el fracaso están sujetos a diferentes variables en la vida de una persona.

Como señala Richard Sennett (2000), los individuos entran a jugar dentro del juego capitalista, pero sin tener el control de las estructuras en las que se juega esta peculiar apuesta y sin estar habilitados para discutir las reglas. Así, se efectúa una operación cultural por la cual las soluciones a los problemas se encuentran dentro de los individuos, negando el papel del Estado y las empresas en la búsqueda de dicha solución. En palabras de la socióloga Vanina Papalini (2006a, 42): “No hay ninguna realidad externa a la psiquis que impida cumplir los propósitos que cada quien se forja. Todo parece ser una cuestión “subjetiva”, lo importante es cómo cada individuo se siente, se percibe a sí mismo y percibe su situación”.

Esta idea nos remite directamente al valor del éxito, que también se encuentra muy presente en este tipo de literatura, quizás en un sentido más personal en la literatura de autoayuda y en un sentido más profesional en la literatura *gerencial*. Según Illouz, fue el psicólogo Abraham Maslow quien difundió una noción capitalista de la autorrealización en la cultura norteamericana. Dicha necesidad de autorrealización individual le llevó a proponer una hipótesis que se convertiría en base central del comportamiento humano en el capitalismo: “que el temor al éxito es lo que impide que una persona aspire a la grandeza y a la autorrealización” (Illouz 2007, 103). Con esta operación se patologiza a todo aquél que no desee conseguir el éxito o que no lo haya conseguido tras intentarlo. Sin embargo, también se le aportarán herramientas para conseguirlo, a través de la terapia. Se patologiza el fracaso, convirtiéndolo en una especie de estigma social que va a condenar a todos aquellos que no estén dispuestos a autosacrificarse, a la invisibilidad social y el rechazo colectivo.

Consecuentemente, el ideal del éxito también varía cuando es utilizado en esta literatura, pasando de ser la consecución de algo que es social y colectivamente valorado, a una cuestión de autovaloración. En relación, Papalini recalca que el éxito en su sentido primigenio no sería un estado interior, sino que implica el reconocimiento de una realización y esto no deviene de uno mismo sino de una acción social. Sin embargo, la literatura de autoayuda incorpora un enfoque distinto: “la mirada de los demás, que sanciona el éxito o el fracaso, no cuenta; es uno mismo quien decide sobre la asignación de lauros, bajo un criterio puramente individual y aun en contra de otras opiniones” (Papalini 2006b, 338). De nuevo, somos testigos de una interiorización de los procesos

sociales, así como de una individualización de cuestiones que con anterioridad eran construidas de forma conjunta o a través de la mirada de los/as otros/as.

Como se puede observar, este proceso de individualización de los problemas sociales y otros temas, como por ejemplo el tratamiento individual de las consecuencias de la crisis económica en España (Alonso y Fernández Rodríguez 2013a, 2013d), se desarrolla en paralelo al apogeo de la creatividad y el discurso de la innovación social como fuente de desarrollo económico. Dichas premisas se articulan para conformar una nueva actitud en el individuo, que intentando huir de la precariedad, apostará por emprender su propio negocio.

Así pues, desde una posición crítica, el objetivo esencial de la literatura de autoayuda se nos torna demasiado indoloro con las condiciones sociales. Es decir, dicha literatura muestra total desinterés por realizar una explicación sistémica de los problemas sociales, situando la responsabilidad de la solución en manos individuales, desconectando los lazos que unen entre sí a los diferentes grupos sociales. Dicha realidad se ve reflejada también en la literatura del *management*, donde los contenidos se presentan de forma acrítica y sin prestar atención a los condicionantes sociales que los sustentan.

Un ejemplo de dicha lógica aplicada a la literatura del *management* se puede ver en el *bestseller* *¿Quién se ha llevado mi queso?* (Johnson 2000), donde se proporcionan claves para concebir los despidos como una “oportunidad” para pasar a una mejor situación (Papalini 2013, 171). Así, la literatura de autoayuda tiene un componente de desmovilización social, ya que desconecta a los individuos de la realidad en la que viven. Esto responde a su vez a una contribución acrítica al desarrollo del neocapitalismo. Y esto es algo de lo que también se nutre la literatura del *management* en general.

En relación, el pensamiento positivo es una de las líneas de argumentación principales sobre las que se construye la literatura de autoayuda, y que, de igual modo, se extrapola a la empresa. Sin embargo, autoras como Barbara Ehrenreich nos advierten de las consecuencias sociales de este tipo de pensamiento centrándose en el caso de la sociedad norteamericana. En su obra *Sonríe o muere, la trampa del pensamiento positivo* (Ehrenreich 2012), advierte de que la última crisis financiera acontecida en los EEUU, de donde es oriunda, ha sido en parte producto de todas aquellas personas que han fundamentado sus decisiones en la ingenuidad del pensamiento positivo, por ejemplo, a la hora de pedir una hipoteca. Éste supone un claro ejemplo de cómo las ideas de la autoayuda y del *management* se difunden a través de la población para fundamentar una actitud acrítica y entusiasta con el nuevo capitalismo, que permite su progresiva expansión sin demasiados límites.

En esta misma línea, Papalini expone el caso de la biblioterapia para la felicidad. Dicho subgénero encuentra en los malestares psíquicos de nuestra época el caldo de cultivo para su desarrollo. Sus reflexiones sobre la biblioterapia nos permiten dilucidar de forma más clara, el componente individualizador que tiene la literatura de autoayuda. Muchos autores consideran que este tipo de literatura es una modalidad del *management* aplicada a la vida cotidiana (Hancock y Tyler, 2004).

Y éste es un punto que nos resulta de enorme interés, ya que estamos argumentado la siguiente hipótesis: si la literatura del *management* se nutre de ciertas características de la literatura de autoayuda es porque al final comparten un mismo objetivo, esto es, situar la responsabilidad de los problemas sociales en un plano individual. En el segundo caso, se trataría de poner en hombros de individuos las nefastas consecuencias de algunas conductas económicas de las grandes corporaciones. Es decir, serían los individuos los encargados de paliar los efectos nocivos de la expansión capitalista.

Sin embargo, no debemos olvidar que para que la narrativa de autoayuda pueda gozar de éxito entre el público general, debe articularse sobre una narrativa del sufrimiento psíquico<sup>38</sup>. Esto quiere decir que la autoayuda se nutre del malestar de los individuos, provocado por sus vivencias inestables y las contradicciones propias del capitalismo líquido de nuestros días. En esta misma dirección, Illouz (2007, 138-47; 2010, 128-38) plantea el concepto de competencia emocional. Partiendo de la noción de *habitus*<sup>39</sup> de Bourdieu, dicha autora se refiere a un conjunto de prácticas y técnicas que permiten medir las emociones y jerarquizarlas, en vistas a alcanzar su control.

Desde su perspectiva, la psicología ha redefinido el poder en términos emocionales, también dentro de la empresa. Esto quiere decir que la gerencia debe saber controlar sus emociones para gestionar la vida organizacional, “el control emocional señala una superioridad social” (Illouz 2010, 135), que otorga a su vez una posición de control social a la élite directiva. Así, dicho concepto está estrechamente relacionado con el de capital social, ya que, para generar dicho tipo de capital, es necesario que cada individuo se haga cargo de sus emociones y sepa gestionarlas desde una visión de mercado. En un contexto económico reticular, generar capital social y creatividad resulta vital. Sin embargo, los modos en que se van a promover dichas conductas comportan una visión instrumental de la empresa y los individuos: “el capitalismo emocional ha redondeado las culturas emocionales, llevando al yo emocional más cerca de la acción instrumental” (Illouz 2010, 111).

Para terminar, trataremos la ética de la autoayuda de la mano del autor Gastón Souroujon (2009), quien estudia la ética de la autoayuda, subrayando su carácter instrumental. Dicho autor rastrea la concepción que del otro se realiza en este tipo de obras. Para empezar, señala que a pesar de la gran heterogeneidad que caracteriza al género literario de la autoayuda un denominador común es que “todas estas obras están enraizadas en una particular visión del “ideal de autenticidad” que naciera con Rousseau y se desarrollaría con el romanticismo” (Souroujon 2009, 60).

Así pues, la autenticidad se refiere a la idea de la singularidad de cada uno, de que somos seres únicos que debemos encontrar nuestro ser auténtico a través de la exploración y la introspección (Taylor 1994). Inevitablemente, esto conlleva un proceso de autorrealización que implica el reconocimiento de los/as otros/as. Es decir, existe una interdependencia entre el individuo y su búsqueda del yo mismo, con aquello que sucede en su entorno y las personas que se inscriben en él.

Sin embargo, la literatura de autoayuda se nutre de dicho ideal de autenticidad olvidando el componente de la interdependencia, de la “mutua necesidad” (Taylor 1994, 73). Y al olvidarse de

---

<sup>38</sup> La autora Eva Illouz profundiza en el estudio del funcionamiento de las narrativas de autoayuda, que se articulan sobre una narrativa del sufrimiento psíquico, a través de un análisis del conocido *talk show* *The Oprah Winfrey Show*. En dicho programa televisivo se ofrecen, a través de casos particulares, técnicas para administrar emociones contradictorias producto de situaciones de sufrimiento. Lo más interesante de dicho análisis reside en que se genera una responsabilidad individual de los sufrimientos, diluyendo los lazos sociales y las reivindicaciones de derechos, que ahora se ven altamente mercantilizadas (Illouz 2003). Así pues, se ve cómo mediante la lógica de la autoayuda se culpa al propio individuo de sus fallos, sufrimientos y desgracias, que vienen provocados en gran medida por estructuras sociales colectivas.

<sup>39</sup> El concepto de *habitus* es una de las principales aportaciones de Pierre Bourdieu al ámbito de la sociología. Con este concepto busca superar la dicotomía entre objetivismo y subjetivismo (Capdevielle 2011, 31). Mientras que las teorías objetivistas explicarían las prácticas sociales determinadas por la estructura social, donde los sujetos tendrían un papel minoritario; las teorías subjetivistas explicarían las acciones sociales como agregación de las acciones individuales. Así pues, el *habitus* sería el conjunto de esquemas generativos, socialmente estructurados, a partir de los cuales los sujetos actúan. Dichos esquemas habrían sido conformados a lo largo de la historia de cada sujeto y supondrían la interiorización de la estructura social, del campo de relaciones sociales en el que el agente social se ha conformado como tal. Al mismo tiempo, dichas estructuras son estructurantes: son las estructuras a partir de las cuales se producen los pensamientos, percepciones y acciones de ese mismo sujeto. Bourdieu (2012) define el *habitus* como un sistema de disposiciones durables y transferibles -estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes- que integran todas las experiencias pasadas y funciona en cada momento como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes cara a una coyuntura o acontecimiento y que él contribuye a producir.

esta parte central del proceso de autorrealización, ignora el papel trascendental que tienen los demás en la conformación de nuestro propio ser, ya que dicha literatura terapéutica “insta a tratar a los demás como medios y como obstáculos, lo que no sólo implica la motivación de un comportamiento egoísta, limitando a veces con el solipsismo, sino que a su vez restringe la capacidad de autorrealización de los mismos individuos” (Souroujon 2009, 61). Concebir a los otros como meros instrumentos, construye un tipo de autorrealización que obliga a los individuos a renunciar a ciertos bienes que se hallan en el humus social y que solamente pueden conseguirse a través del ejercicio de los vínculos con los otros.

De aquí se desprende un hecho importante y es que, el individuo perdería su responsabilidad para con los demás, lo que le convertiría en un ser inmoral. Es decir, la idea del otro entendido como un obstáculo para la consecución de los objetivos propios, se configura en el seno de la ética de la autoayuda como “una racionalización de los impulsos egoístas, la construcción de un argumento que legitima moralmente una conducta indiferente con relación al otro” (Souroujon 2009, 66). De este modo, se contribuye otra vez a la distorsión de las explicaciones colectivas de los problemas sociales, se impulsa una visión individualista e instrumental de las cuestiones sociales.

Recapitemos lo visto hasta el momento sobre la literatura de autoayuda. Una de las características intrínsecas de dicha literatura es la capacidad de distorsionar o reformular conceptos como el de autenticidad y autonomía, autorrealización y éxito, para ajustarlos a las necesidades del nuevo espíritu del capitalismo. A su vez, dichas reformulaciones se producen como causa y consecuencia de la inmersión de las emociones en el mundo de la empresa, la comercialización de las emociones en el capitalismo emocional. Este capital emocional permite a los individuos acceder a la empresa o mejor dicho, de triunfar en la empresa, a través del ejercicio de la competencia emotiva que permite generar capital social en la nueva sociedad red. De este modo, una de las vías más efectivas para permitir dicha realidad es fomentar el control emocional de los individuos, es decir, jerarquizar las emociones según las preferencias o necesidades del sistema capitalista. Las recetas para potenciar según qué capacidades vendrán de la mano de la literatura de autoayuda en una acepción general y de la literatura del *management* en una vertiente dirigida en especial a la empresa.

En este contexto “la noción de ejecutivo es algo más que la referencia a un lugar en la organización empresarial, se trata de una actitud ante la vida que privilegia el «actuar»” (Papalini 2006a, 42). Ya sea en el ámbito de la empresa o en el social, para alcanzar una posición de éxito se debe actuar en consonancia con los valores pro-empresariales. En consecuencia, la literatura del *management* en sus confluencias con la de autoayuda, permite a cualquier persona controlar sus emociones y ponerlas a jugar en el mercado permitiéndole desarrollar un comportamiento basado en la autorrealización, la búsqueda del éxito y el autocontrol desde una concepción instrumental. Todo aquél que no alcance el triunfo deberá estar dispuesto a aprender de los que sí lo han hecho, porque la responsabilidad de sobrevivir en el nuevo espíritu del capitalismo dependen de la acción individual de cada cuál: “los libros terapéuticos contemporáneos, pues, asumen un rasgo peculiar: fomentan la individualización, atribuyendo los distintos males –su origen y su desenlace- al ámbito personal” (Papalini 2010, 150).

#### 4.2.3 La mercantilización de los individuos

En el subapartado anterior se han tratado las características de la literatura de la autoayuda y sus confluencias con la literatura popular del *management*. Al mismo tiempo, se ha comprobado que la divulgación de un lenguaje terapéutico en la sociedad contemporánea responde al desarrollo del malestar que la posmodernidad y el capitalismo feroz causan en los individuos. En dicho contexto, valores como la autonomía, el éxito, la creatividad y el empoderamiento pierden su poder de

transformación social para convertirse en herramientas disciplinarias que el sujeto pone en funcionamiento para sobrevivir en un mercado cada vez más liberal. De este modo, lo abordado anteriormente se encuentra estrechamente relacionado con otro fenómeno cultural que se produce con la globalización: la mercantilización de las capacidades de los individuos, esto es, la incorporación moral de los valores economicistas por parte del individuo en su hacer diario. A continuación, trataremos dicho fenómeno focalizando en tres discursos que confluyen para fundamentar culturalmente la mercantilización de la vida privada y las capacidades de las personas. Nos referimos a la formación del sujeto neoliberal a través de la educación desligada de los valores democráticos, el discurso de la innovación social y la precariedad como herramienta disciplinaria.

La creación del discurso del *management* se encuentra irremediabilmente ligada a la formación del sujeto neoliberal, ya que, sin la existencia de dicho sujeto, los principios de gestión que son divulgados a través de dicha literatura carecerían de un público objetivo tan amplio y asentado, y, por tanto, no podrían arraigar en el imaginario social tal y como lo han hecho. El éxito de la literatura del *management* responde a una realidad, y es que la lógica de la gestión empresarial ha ocupado todos los espacios sociales. Esto quiere decir que ya no son sólo los managers quienes conciben el mundo en términos de rentabilidad, sino que los individuos de a pie también han incorporado el discurso de la empresa en su lógica vital.

Dicha operación se ha producido a través de un entramado cultural, político y económico complejo que contiene la confluencia de diferentes discursos: educación, precariedad e innovación. Para comprender la complejidad de dicha afirmación, empezaremos tratando uno de los factores centrales en la construcción educativa del nuevo sujeto neoliberal: los sistemas educativos actuales.

La expansión del modelo económico de la globalización ha generado grandes injusticias sociales y ha empeorado la situación de numerosos países y grupos humanos (World-Bank 2017). A pesar de estas desigualdades, parece que dicho proceso goza de una gran legitimidad social. Una de las razones es que la lógica del mercado se ha convertido en la lógica de las relaciones sociales, haciendo que la cultura de empresa sea inculcada a la ciudadanía desde la escuela hasta los medios de comunicación, pasando por el mundo del trabajo. Según el autor Enrique Díez Gutiérrez (2007), el aparato neoliberal ha conseguido desideologizar sus políticas hasta el punto de que sus acciones no se ponen en entredicho, y en dicho proceso las instituciones educativas juegan un papel vital.

Y es que, resulta obvio que la globalización ha traído cambios radicales en las formas de relacionarnos, necesitando que integremos valores concretos para legitimar estas nuevas relaciones, basadas en la eficacia y el rendimiento, sin tener que pararnos a reflexionar sobre sus efectos. Esto quiere decir que, tal y como habíamos visto junto a Adorno y Horkheimer, quienes ya en 1944 llamaron la atención sobre la razón instrumental como gobernadora de la vida social y personal, en el escenario actual dicha lógica hace que rijamos nuestras relaciones en base a la premisa de maximización de beneficios y el universo de competitividad generalizada. De este modo, vemos que el pensamiento único derivado del auge del sistema neoliberal en nuestra sociedad se sostiene gracias al entramado ideológico educativo y de socialización que nos rodea.

Las instituciones educativas juegan un papel central como legitimadoras del sistema neoliberal y formadoras de los individuos en los valores de mercado. A colación traemos el trabajo del filósofo Axel Honneth (2013), quien examina la relación interna entre educación y democracia, en vistas a señalar la desconexión que se ha producido entre ambas en las últimas décadas. Desde su posición, dicha desconexión responde a los nuevos intereses de los Estados, que ya no tienen como prioridad la educación cívica de sus ciudadanos/as. Por tanto, si tenemos en cuenta que no es posible que existan Estados democráticos y justos si no hay educación democrática, entenderemos porqué

actualmente los valores inculcados en la escuela tienen más que ver con el mercado que con la democracia. Si el *demos* es vulgar porque no se enseña educación cívica en las escuelas, no se podrá hacer frente a los dilemas morales derivados de los efectos de la globalización económica y el capitalismo financiero, que ha construido sociedades multiculturales con serios problemas económicos, sociales y medioambientales:

La teoría de la democracia, en sus numerosas formas y voces, actualmente suele guardar silencio sobre el lado educativo del asunto que le compete; en ella hoy en día no se encuentran reflexiones ni sobre los métodos de enseñanza ni sobre el plan de estudios; la idea de que una democracia viva debe crear continuamente sus propias condiciones de existencia, culturales y morales, a través de procesos educativos generales, entre tanto, se le ha extraviado a la Filosofía política (Honneth 2013, 379).

Según Honneth, en los sistemas educativos de las sociedades occidentales se apela al mandato de neutralidad del Estado heredero del pensamiento liberal para “que incluso la idea de la educación democrática pierda su naturalidad normativa” (Honneth 2013, 384). Es decir, se promueve el papel neutral del Estado a la hora de diseñar los planes educativos, como una respuesta de justicia frente al creciente número de culturas que pueden convivir en un mismo Estado. Por tanto, el desplazamiento teórico que sufre el concepto de neutralidad “es la consecuencia no intencionada del propósito, bienintencionado en su conjunto, de hacer justicia al creciente pluralismo de culturas étnicas y religiosas en nuestras sociedades poniendo el acento en la neutralidad estricta de la educación organizada por el Estado” (Honneth 2013, 383).

Dicha bienintencionada cuestión puede derivar en la conformación de una escuela neutral impregnada de los valores economicistas, que sirven a la legitimación del sistema económico globalizado. La idea de neutralidad pasa de ser entendida como una posible vía para la justicia en referencia a diferentes grupos étnicos, a una neutralidad economicista y racionalista. Coincidimos con Honneth en la necesidad de reconectar la pedagogía y la filosofía política, de incorporar los valores democráticos en los planes de estudios y denunciar la falsa neutralidad de los objetivos instrumentales que hoy en día impregnan las escuelas.

Así pues, bajo la apariencia de neutralidad, dichas enseñanzas están inculcando en la población una propensión a aceptar las injusticias generadas por el sistema neoliberal. Tal y como habíamos visto con la literatura de autoayuda, dicha realidad se legitima cuando los individuos dejan de atender a las estructuras sociales, solamente prestando atención a lo individual. De este modo, Honneth (2013, 393) señala que en el actual sistema educativo invadido de los intereses neoliberales, el alumno/a es tratado “como un sujeto aislado que debe arrojar un rendimiento”, y que dicha realidad no contribuye a formar a la ciudadanía en los valores democráticos necesarios para una convivencia real en los tiempos actuales. Dicha operación nos remite a lo tratado a lo largo del primer bloque referente a cómo la razón instrumental impregna los ámbitos sociales y cómo el modelo de *homo oeconomicus* se ha convertido en la lógica de acción central de nuestro día a día. Así, el *habitus* capitalista se ha convertido en el eje central de la sociedad llegando también las aulas, tal y como señala Díez Gutiérrez:

Aunque se hacen declaraciones teóricas bienintencionadas defendiendo los grandes valores recogidos en los Derechos Humanos e incluso se plasman en proyectos educativos en las instituciones formativas, como enfoques conductores de su actuación o se introducen en códigos éticos en los medios de comunicación o grandes empresas, a los que se supone que se deben atender, parece que el aprendizaje que prima, los valores reales que se exaltan, el currículum en que se forma, las prácticas que se adoptan realmente, pasa por actuaciones, metodologías, prioridades y propuestas que poco tienen que ver con ellos, y cada vez más con el modelo que el capitalismo exige de adaptación a sus principios y filosofía: aumentar sin límites la producción de mercancías industriales y suministrar más y más bienes; comprar para

crecer y mantener el mercado; competir y ser el primero, porque el que llega arriba lo debe a su propio mérito basado en su trabajo y esfuerzo; asegurarse de tener más “méritos” que el resto de los aspirantes; aprovechar la oportunidad; asumir e incluso justificar la desigualdad existente porque, en realidad, los que se quedan abajo son culpables porque no se esfuerzan lo suficiente (Díez Gutiérrez 2014, 40-41).

Por lo que hemos visto hasta el momento, se trata de desarticular el entramado democrático y la formación de los/as ciudadanos/as en dichos valores, para convertirlos en sujetos preparados para participar en el mercado neoliberal<sup>40</sup>. Se trata de que cada individuo tenga las herramientas necesarias para incorporar el *ethos* empresarial maximizador de beneficios como parte de su propia moral. Uno de los ejemplos de este proceso lo encontramos en el gran valor que se otorga hoy en día al emprendimiento empresarial y a explotar el capital que supuestamente todos los individuos tienen en su interior. Dicho énfasis en el yo emprendedor nos remite de nuevo a una individualización de los problemas sociales y a una banalización de las desigualdades e injusticias que genera la globalización y un modelo de economía instrumental. La legitimación de dichas injusticias pasa por culpabilizar a la víctima del sistema, lo que quiere decir que problemas sociales como el desempleo son puestos en manos de los propios desempleados, culpabilizándoles de su incapacidad de emprender y aprovechar las oportunidades que supuestamente le brinda el mercado.

A través de la ruptura entre pedagogía y filosofía política y la inserción de valores propios del *homo oeconomicus* en los sistemas educativos, crece la instrumentalización del individuo. Esto junto a la expansión del nuevo espíritu del capitalismo promueve la “explotación de uno mismo” (Han 2012) como el proyecto vital por excelencia. Dicha realidad se encuentra estrechamente ligada a la precariedad a la que están sujetos los individuos, hecho que les sitúa en una situación social de gran fragilidad. El modelo de educación que acabamos de señalar, contribuye a que dicha precariedad no sea percibida como una razón para la lucha y la transformación social, sino para incorporar con más ahínco los valores economicistas en su práctica diaria.

Se insta a los individuos a pensar en términos de rentabilidad, incluso en lo que se refiere a conformar su currículum personal. Se invierten años de esfuerzo y dinero en mejorar la formación con la esperanza de que de este modo se conseguirá un empleo y con él, cierta estabilidad. Sin embargo, al encontrarse totalmente insertos en la lógica del capital, los individuos no parecen percatarse de que “el mecanismo de control se establece sobre la base de pedir más, de no haber nunca un límite a lo exigible: nunca se tendrá suficiente grado de formación, suficiente compromiso con la organización, suficiente rendimiento” (Alonso y Fernández Rodríguez 2013b, 131–132).

Por tanto, la incertidumbre derivada del capitalismo líquido se traduce en la inseguridad del individuo a la hora de poder mantener un trabajo estable y una vida más o menos organizada. Esto refuerza el afán de competitividad, además del hecho de que la gestión del riesgo que antes corría a cargo del Estado y más tarde de las empresas, ahora corre a cargo del individuo. Los sociólogos Luis Enrique Alonso y Carlos Jesús Fernández Rodríguez (2013b, 130–132) consideran que dicha precariedad actúa como un fenómeno disciplinario, una técnica biopolítica en términos foucaultianos, por la cual los/as trabajadores/as de la época posfordista se encuentran abandonados a las exigencias del mercado capitalista. En cierto modo, la lógica argumental del precariado

---

<sup>40</sup> Dicha operación se puede apreciar también en otra de sus dimensiones: la privatización de la educación pública en sí misma. Es decir, “la eficacia gestora y el rendimiento se erigen en normas supremas” (Díez Gutiérrez 2009, 192) también en el sistema educativo. Sin embargo, la falsa noción de neutralidad que impregna actualmente al sistema educativo, parecen operar de forma que disfraza la eficacia y el rendimiento también de neutralidad. Así, poco a poco, los valores empresariales van calando en el imaginario social desde la propia escuela.

promueve la autoexplotación poniendo en el propio sujeto el miedo y la incertidumbre (Berardi 2003), impidiéndole disponer libremente de su tiempo para diseñar un plan de vida factible<sup>41</sup>.

Al mismo tiempo, el discurso sobre la innovación social se conforma como una de las bases del capitalismo líquido y del discurso del *management* (Alonso y Fernández Rodríguez 2011), a la vez que está relacionado con la precariedad y la educación economizada. La innovación social surge como una búsqueda de la mejora o la reforma social, mientras que con el tiempo evoluciona al equivalente de fenómenos empresariales como *Google* o *Facebook*. Al mismo tiempo, se asocia con regiones o países del mundo que han conseguido insertarse de forma exitosa en la Sociedad del Conocimiento.

En este sentido, Alonso y Fernández (2011, 1135) identifican las bases de dichos discursos en tres ejes centrales: creatividad, adaptabilidad y el protagonismo de los Estados para impulsar la innovación. Así, el concepto de innovación social sufre un desplazamiento semántico, sirviendo de base al concepto de competitividad. Por esto en muchos de los trabajos sobre innovación social existe “una visión de la innovación totalmente despolitizada, pragmática y economicista, desconcertantemente alejada de cualquier idea de conflicto social, divergencia de intereses o actores sociales con diferentes estrategias y prácticas” (Alonso y Fernández Rodríguez 2011, 1142).

Bajo la aparente innovación del discurso de los diferentes gurús del *management*, no se hallan deseos de una mejora social, sino la consecución de fines instrumentales. No hay que olvidar que la promoción de la creatividad se dirige a generar empresas más competitivas en un contexto globalizado. Como la burocracia no tiene lugar en esta nueva empresa, la horizontalidad y la cooperación son valores que marcan el ritmo del capitalismo postfordista<sup>42</sup>, los individuos deben estar preparados para la incertidumbre. Atendiendo a dicha realidad, la educación que reciban los/as ciudadanos/as se convierte en un factor esencial, ya que será aquello que los convierta en un buen precariado sujeto a los dictámenes de la “innovación social”. Para terminar, cabe señalar que el carácter acrítico de este discurso, que acepta las bases del capitalismo neoliberal globalizador, crea una nueva clase de trabajadores preparados para adaptarse a las nuevas exigencias.

En este punto de nuestro trabajo todo confluye. El discurso de la auto-explotación, el emprendimiento y la búsqueda de la innovación encuentran en instituciones como las universidades su nuevo hogar. Esto no nos debe resultar extraño, ya que todos estos componentes confluyen para la formación del sujeto neoliberal. De este modo, el protagonismo del individuo en todos los discursos vistos hasta el momento, nos remiten directamente a la proliferación de la literatura del *management*. Y es que es de forma evidente a través de estos escritos donde se insta a los individuos a explotar sus capacidades al máximo. En este sentido, la autora Marcela B. Zangaro (2011) concibe

---

<sup>41</sup> Debido a la situación de injusticia social y la falta de recursos en la que se encuentra inserto el precariado, autores como Michael Hardt y Antonio Negri (2002, 2004, 2012), cuya obra sintetiza la filosofía deleuziana y el posmarxismo, se proponen nuevas formas de liberación caracterizadas por su carácter intermitente y de fuga. Dicha propuesta no ve en las fuerzas tradicionales de lucha sindical una posibilidad de emancipación para el precariado, sino en las nuevas propuestas de cooperación entre los cerebros o *General Intellect* y la micropolítica. Como señalan los autores, a nuevas formas de explotación le corresponden nuevas formas de liberación. Este discurso se difunde a través de las instituciones educativas que preparan a los sujetos para explotar sus capacidades en el escenario de capitalismo feroz; y encuentran su máxima expresión en los textos *manageriales* que actúan también como mecanismo disciplinario.

<sup>42</sup> Una de las recetas clave estriba en la concesión de autonomía a los trabajadores, siempre desde una perspectiva que les deje margen para proponer y crear cosas en la toma de decisiones empresarial, eso sí, que beneficie a la producción y la generación de beneficio. Dentro de la propia empresa se promueve el emprendimiento de los empleados, el *intrapreneurship* que implica la creación de “unidades de innovación formadas con estos intra-emprendedores” (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011, 1138). Poco a poco, las estructuras de la organización se van diluyendo para otorgar gran protagonismo al individuo. Desde un punto de vista moral, esta operación supone un gran riesgo, ya que elimina la estructura moral de la empresa (ya reconocida en el primer bloque a través de la filosofía estructuralista de Zubiri), otorgando el poder moral a los individuos.

el *management* como un cuerpo de saber que organiza la fuerza y el proceso de trabajo en base a los fines de la acumulación capitalista.

Zangaro (2011) sostiene que el *management* es un dispositivo que articula las prácticas de subjetivación que propone a los individuos modos de acción sobre sí mismos. En términos foucaultianos, el discurso del *management* funcionaría como una tecnología del poder. Según esta perspectiva, la literatura *managerial* ejercería no solamente de aglutinador de los discursos que hemos visto, sino que influiría en la conformación de la subjetividad de los individuos y su predisposición al emprendimiento y una suerte de autoexplotación. Por tanto, a través de la literatura del *management* no solamente se están divulgando dichos discursos de forma entrelazada, sino que están siendo incorporados por las clases directivas y el grueso de la población, ya que la ideología de la gestión empresarial ha traspasado las fronteras de la empresa para instalarse en el fuero interno de los individuos:

En este modelo neoliberal la empresa es promovida a la categoría de modelo de subjetivación: cada cual es una empresa a gestionar y un capital que hay que hacer fructificar. La extensión de la racionalidad mercantil se expande a todas las esferas de la existencia humana, haciendo de la razón neoliberal una verdadera razón-mundo (Díez Gutiérrez 2014, 46).

Dicho discurso se difunde a través de las instituciones educativas que preparan a los sujetos para explotar sus capacidades en el escenario de capitalismo feroz; y encuentran su máxima expresión en los textos *manageriales* que actúan también como mecanismo disciplinario. Así pues, se hace necesario introducir en la institución escolar contenidos sociopolíticos que vayan quebrando la idea de falsa neutralidad del sistema educativo. Esto a su vez, ayudaría a que el individuo fuese capaz de extrapolar sus experiencias precarias al grueso social, identificando las estructuras colectivas que propician ciertas desigualdades. Llegados a este punto podemos señalar que la validez del discurso del *management* entre la población general y no solamente entre el público referido a la empresa, se basa en la proliferación de los principios del *homo oeconomicus* entre la ciudadanía. La autoexplotación y la mercantilización de las capacidades de cada individuo son un claro caldo de cultivo para que el éxito de este tipo de literatura siga extendiéndose más allá de los límites de la empresa.

### 4.3 La literatura popular del *management* dirigida a mujeres

A lo largo de los apartados anteriores se ha podido observar cómo el sujeto de la enunciación y el sujeto receptor de las obras que se enmarcan dentro de la literatura popular del *management* se caracterizan por un cariz masculino enmasacrarado bajo la apariencia de neutralidad. Esto es el resultado de las estructuras masculinizadas propias del mundo empresarial, donde encontramos predominantemente modelos masculinos de liderazgo (Hearn y Collinson 1996), como el caso de los gurús empresariales. Atendiendo a esta realidad estructural, “las mujeres a menudo no han tenido más remedio que adaptarse al estilo masculino como condición básica para acceder al mundo de la política y también de la empresa” (Escapa y Martínez 2010). Esta cuestión puede verse en los procesos de masculinización que han tenido que llevar a cabo mujeres profesionales con el objetivo de ajustarse a la estructura empresarial (Gromkowska-Melosik 2014).

La autora Judith Baxter (2010, 24) señala que el lenguaje del liderazgo permanece masculinizado por encontrarse mayoritariamente en manos de hombres, que son quienes gestionan de forma predominante los negocios. Así pues, el hecho de que las mujeres en cargos de alta dirección en la empresa se vean en la obligación de adoptar conductas tradicionalmente consideradas como masculinas, nos indica que estamos hablando de estructuras netamente masculinizadas.

En consecuencia, al tratarse de un ámbito estrechamente conectado al de la empresa, resultaría lógico que la literatura popular del *management* reprodujese este tipo de estructuras. Por esta razón, hasta hace unos años la invisibilidad de las mujeres no sólo en lo empresarial, sino también como autoras de textos *gerenciales*, y como gurús del *management*, era evidente. Sin embargo, hoy en día ya podemos encontrar un grupo más amplio de mujeres gurús de la gestión. A lo largo del presente subapartado reflexionaremos en torno a la escasa visibilidad de las mujeres como creadoras de la literatura popular del *management*, al tiempo que trataremos de identificar el momento en que se produce la emergencia de la literatura *managerial* dirigida a mujeres, que implica a su vez la progresiva construcción de las mujeres como gurús.

Si nos atenemos a una definición moderna de gurú de la gestión empresarial, debemos señalar que una de las primeras mujeres en ser considerada como gurú fue la estadounidense Rosabeth Moss Kanter (nacida en 1943). Sin embargo, existen dos figuras previas que estuvieron entre las primeras autoras en escribir sobre *management*. Estamos hablando de Mary Parker Follett (1868-1933) y Lillian Moller Gilbreth (1878-1972). La primera de ellas fue una pionera en el estudio del gobierno de las organizaciones y la dirección de equipos humanos (Graham 1994). Por la naturaleza de sus escritos, muchos la consideran precursora de la ética empresarial (Melé 2006).

Una de sus obras más conocidas es *The Creative Experience* (1924), donde Follett “advocated the creative encounter of individuals from different classes and occupations coming together in small groups to solve social problems through the integration of experiences” (Feldheim 2004, 343). Es decir, la autora pugnaba por la integración frente al conflicto característico de las relaciones industriales (Smith 2002). En segundo lugar, la obra de Gilbreth se inscribe en el ámbito de la psicología de las organizaciones (Lancaster 2004), siendo una de sus obras más importantes *The Psychology of Management* (1919). Por sus contribuciones al mundo de la gestión empresarial desde una visión científica algunos la consideran *The First Lady of Management* (O’Connell y Russo 1990, 117).

Sin embargo, el trabajo de Rosabeth Moss Kanter, socióloga y editora de la *Harvard Business Review* (Biasca 2004, 103-104), puede resultar de interés a la hora de reflexionar en torno al papel de las mujeres dentro de la dirección empresarial, ya que es una de las pioneras en el ámbito de la literatura *gerencial*. En esta línea, sus obras más conocidas son *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective* (1972), *When Giants Learn to Dance* (1989), *World Class. Thriving Locally in the Global Economy* (1995), *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow* (2001) y *On the Frontiers of Management* (2003). Dicha autora se centra en el estudio de lo que da por llamar la “corporación post-empresarial”, y propone romper con la burocracia de las grandes corporaciones, ya que considera que dicha burocratización no permite que aflore el potencial transformador de los individuos, así como el talento de los/as empleados/as para caminar hacia el cambio.

Como se ha señalado, Rosabeth Moss Kanter fue una de las primeras gurús en abordar la cuestión de género en la empresa desde la literatura del *management*, específicamente en su obra *Men and Women of the Corporation* (Kanter 1977). A través de dicha obra, se introdujo la cuestión de género en el debate sobre los temas clave en la gestión empresarial. Si bien sus tesis no se podrían calificar de feministas, su estudio supuso un paso esencial para que más mujeres se incorporasen a la empresa y al pensamiento económico. El objetivo central de la obra consistía en analizar el papel de hombres y mujeres en la estructura organizacional de las grandes corporaciones estadounidenses. Su principal conclusión fue que la productividad, la motivación y el éxito profesional de los individuos está determinado por la estructura organizacional y las circunstancias sociales de cada cual. Es decir, la autora consideraba que las diferencias en el comportamiento de mujeres y hombres dentro de las organizaciones estaban condicionadas por la propia organización más que por su género.

Por tanto, desde la perspectiva de Kanter, cuando mujeres y hombres contaban con los mismos recursos, apoyos y herramientas por parte de la organización, ambos grupos se comportaban de manera similar. Sin embargo, como la propia autora señala en una entrevista realizada para la revista *Human Resource Management* en el año 1987, “the problem, though, was that men and women rarely were dealt similar cards” (Barnett 1987, 257). Es decir, si realmente existían diferencias en los comportamientos de hombres y mujeres se debía a que en pocas ocasiones las empresas otorgaban iguales oportunidades, herramientas y recursos a ambos grupos para el desarrollo de su trabajo. Con la emergencia de esta idea se pone en evidencia que la empresa tiene una responsabilidad vital a la hora de promover unos modelos de género igualitarios. De este modo, el trabajo de Kanter, así como su presencia entre los gurús del *management* más respetables supone un punto de inflexión para la progresiva inmersión de las mujeres en el mundo de la gestión y de la literatura *managerial*.

Al mismo tiempo, para comprender el surgimiento y auge de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, hay que otorgar la importancia que se merece a un fenómeno social fundamental: la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral y su posterior incorporación a los cargos de dirección. La razón es bien sencilla, y es que si tenemos en cuenta que el público objetivo al que se dirige la literatura *managerial* en su acepción más genérica son los managers, tal y como Pagel y Westerfelhaus (2005, 421) han estudiado, la deducción lógica es que al incorporar la variable de género a ésta última literatura, dicho público se torne más específico, refiriéndose a mujeres managers. Además de dicha suposición, conforme vayamos adentrándonos en el estudio de las obras, veremos que normalmente la autora dirige su narración de forma directa a otra mujer. Para que dicho grupo social se constituya como tal, resulta preciso que con anterioridad las mujeres hayan podido acceder en igualdad de condiciones al mundo académico para formarse, así como que se hayan replanteado, en cierta medida, su papel dentro del hogar y en la esfera pública.

En primer lugar, se debe producir una progresiva incorporación de las mujeres al ámbito productivo, hecho que en EEUU tuvo lugar de forma generalizada en el periodo de entreguerras, y que en el caso de España no se consolidará hasta la transición democrática. Sin embargo, como el tipo de literatura que estamos tratando se desarrolla principalmente en territorio estadounidense, entendemos que su evolución se refiere en mayor medida a los cambios sociales y culturales que se puedan llegar a dar en dicho territorio (Cott 1991).

En segundo lugar, las mujeres deben poder acceder a estudios superiores y a las universidades en igualdad de condiciones a los hombres. Y es que para poder ascender dentro de las empresas y llegar a ocupar cargos de responsabilidad, a las mujeres siempre se les exigirá un currículum muchísimo más completo (Valcárcel 1997).

En tercer lugar, una vez dentro de la empresa y con un perfil cualificado, se debe producir una progresiva incorporación a los cargos de dirección empresarial, gestión y liderazgo. Sin que se produzca la confluencia entre esos tres procesos no se puede comprender el surgimiento de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. En definitiva, se tiene que dar un cambio cultural en el rol de la mujer en el ámbito público, un rol que aunque puede mantener rasgos del ama de casa, incorporará nuevos valores como la cualificación académica, la visión de futuro, el emprendimiento y la mujer como productora (Rincón 1997, 17; Alcañiz Moscardó 2011).

Una vez que las mujeres se han incorporado al ámbito de la empresa y empiezan a ocupar cargos de dirección, se producirá la emergencia de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, cuyo recorrido se inicia en el territorio estadounidense. En los años ochenta “white women made impressive inroads into career fields once occupied solely by men” (Kennedy 1992, 180). Poco a poco, el porcentaje de mujeres en ámbitos profesionales antes reservados a los hombres fue

incrementándose, haciendo que cada vez más mujeres ocupasen cargos de dirección, con lo que, “according to 1980 census data, the percentage of women in executive, administrative, and *managerial* occupations increased from 18.5 percent in 1970 to 30.5 percent a decade later, and by 1985 the percentage of women was nearly 36 percent” (Blum y Smith 1988, 528). Si avanzamos más en el tiempo, vemos que “the representation of women in management grew from 16 per cent in 1970, to 39 per cent and 44 per cent in 1990 and 1998 respectively (Omar y Davidson 2001, 37).

La incorporación de mujeres en cargos de dirección es el preámbulo necesario para la aparición de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Al mismo tiempo, cabe destacar que también en los años ochenta en Estados Unidos, se produjo un incremento del emprendimiento de negocios propios por parte de mujeres (Lavoie 1985), así como de su matriculación en los MBA (Sinclair 1995). Esta realidad es el caldo de cultivo perfecto para el posterior surgimiento de la literatura *managerial* dirigida a este nuevo grupo de mujeres profesionales en cargos de dirección.

Así pues, para que más tarde se produzca el fenómeno de emergencia de las gurús, primero deben pasar unos años en que la existencia de mujeres de renombre con años de dedicación al ámbito empresarial sea algo normalizado en el ámbito social, así como con carreras profesionales que gozan de prestigio entre el público profesional. En una dimensión más amplia, figuras como la de Margaret Thatcher, primera ministra del Reino Unido en el periodo de años que va del 1979 al 1990, e Indira Gandhi, primera ministra de la India desde 1966 a 1977, y de 1980 a 1984, fueron clave para la normalización de la presencia femenina en el ámbito público.

Ambos casos fundamentaron en el imaginario social una imagen ambigua de las mujeres líderes: como damas de hierro o promotoras de la paz. Como veremos más adelante, dichas premisas se extrapolarán a la literatura *managerial* dirigida a mujeres para promover diferentes tipos de liderazgo. Así pues, la presencia de dichas mujeres en el poder y el eco de sus decisiones contribuyeron en gran medida a la normalización de la presencia de las mujeres en el ámbito público.

De forma general, se podría considerar que los primeros estadios de la literatura del *management* dirigida a mujeres se sitúan a lo largo de los años noventa, con obras como las de Rosener (1990), Helgesen (1990), Fagenson (1993), Cook y Rothwell (2000), o Fisher (2011) entre otros/as, que se centran en la defensa de un liderazgo femenino. Aunque como se ha comentado anteriormente, la cuestión de género ya se incorporase en este tipo de obras a partir de Rosabeth Moss Kanter y *Men and Women of the Corporation* (1977). Este hecho adquiere sentido si tenemos en cuenta que:

These books have perhaps been the publishing phenomenon of the 1980s and 1990s. Prior to the publication of Peters and Waterman's *In Search of Excellence* in 1982, management books – although some titles sold in large quantities – did not compete for a place at the top of bestseller lists (Clark, Greatbatch, y Bhatanacharoen 2013, 25).

Desde estos años, la literatura del *management* dirigida a mujeres ha ido aumentando en número y variedad temática, mostrando que las aproximaciones a la cuestión del género por parte de esta literatura son discrepantes y muy heterogéneas, tal y como afirman los autores Yvonne Due Billing y Matts Alvesson:

The reversal of argumentation in the women in management literature from 10–20 years ago saying that women are similar to men and therefore should become managers to now claiming that women are different from men and therefore are better managers creates the impression that women are constructed and reconstructed in order to make them appear suitable candidates for managerial labour (Due Billing y Alvesson 2000, 154-55).

Con el aumento de la presencia de mujeres en la empresa y en las Escuelas de Negocios, los casos de empresarias y emprendedoras con éxito se incrementan, y dichas figuras empiezan a ocupar las portadas de las revistas de negocios (Orser y Elliott 2015). Nos encontramos ante la emergencia de las gurús del *management* en un sentido amplio y heterogéneo. En el ámbito estadounidense podemos comprobar dicha realidad en la figura de Sheryl Sandberg (1969), actualmente directora operativa de la multinacional *Facebook* y reconocida gurú del *management*<sup>43</sup> cuya obra forma parte del corpus teórico a analizar en la presente tesis doctoral.

En el ámbito español, podemos identificar a Amparo Moraleda, expresidenta ejecutiva de IBM España (2005-2008), exdirectora de operaciones internacionales de Iberdrola (2008-2012) y consejera de Aribus Europa. En esta línea, los diferentes rankings de gurús empresariales pueden servirnos para identificar si realmente las mujeres forman parte de ese exclusivo grupo. Hoy en día, si deseamos conocer cuáles son las principales ideas y figuras que triunfan en el mundo de los negocios, debemos remitirnos al ranking *50thinkers*, el primer ranking mundial de pensadores de gestión creado en el año 2001 por iniciativa de Stuart Crainer y Des Dearlove, ambos personalidades del mundo del *management*. Se ha publicado cada dos años desde entonces.

Desde el año 2011 se entregan los *50 Thinkers Awards*, que han sido descritos por periódicos como el *Financial Times* como los “Oscars del pensamiento administrativo”. Dichos premios se centran en tres aspectos concretos: independencia, integridad y accesibilidad. En el ranking *Thinkers50* del año 2015<sup>44</sup> se puede observar cómo las mujeres van ocupando cada vez más posiciones de importancia en el mundo del *management*. De los cincuenta expertos/as presentes en la lista (2015), doce son mujeres. Esta cifra es una muestra del estado general del mundo de los negocios. Si bien hay que tener en cuenta que no se trata de gurús de la gestión de forma exclusiva, ya que dicha lista aglutina personalidades del mundo académico, de la dirección empresarial y empresarios/as exitosos/as; aun así, supone un buen reflejo de la progresiva importancia de las mujeres en el mundo del *management*.

Por otro lado, encontramos el *Global Top Gurus 30*<sup>45</sup>, que es otro de los indicadores que se pueden consultar para conocer la presencia de las mujeres en el mundo del pensamiento *managerial*. A diferencia de los otros rankings sobre gurús de la gestión, en este caso, son las personas las que pueden votar a los candidatos mediante acceso a la web. Los propios candidatos/as pueden proponerse enviando artículos inéditos de sus trabajos e ideas de la gestión empresarial. Mediante la lectura y aplicación de dichas ideas, los votantes se deciden por uno u otro según la eficacia de dicha aplicación en la solución de sus problemas de gestión.

En este caso el ranking se conforma de treinta posiciones. En el ranking del año 2015 solamente encontramos dos mujeres, Nancy J. Adler (nº23) y Fawn Germer (nº25). En primer lugar, Adler es

---

<sup>43</sup> La obra *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* de la autora Sheryl Sandberg (2013) forma parte de la muestra analizada en la presente tesis doctoral. Consideramos de interés hacer saber al lector/a, que recientemente la autora acaba de publicar otra obra. Aunque no se circunscribe en el ámbito de la literatura popular del *management*, dicha obra sí contiene rasgos propios de la literatura de autoayuda que también hemos tratado en esta tesis doctoral. La obra se titula *Option B: Facing Adversity, Building Resilience, and Finding Joy* (Sandberg y Grant 2017), y ha sido escrita junto al autor Adam Grant, procedente del ámbito de la psicología. El argumento principal del libro gira en torno a la historia de la propia Sandberg, quien tras perder a su marido de forma repentina durante el año 2015, se vio en la necesidad de acudir a Grant, quien la ayudó a gestionar su pérdida aportándole herramientas del ámbito de la psicología. Además de su historia, se traen a colación otros testimonios de vidas truncadas de forma inesperada con el objetivo central de trabajar el concepto de resiliencia no como un rasgo de personalidad, sino como un proyecto de vida que cualquiera puede integrar.

<sup>44</sup> Para consultar el ranking completo de *Thinkers50* (2015), se puede acceder a la página web: <http://thinkers50.com/t50-ranking/2015-2/>

<sup>45</sup> Para consultar el ranking *Global Top Gurus* se puede acceder a la página web disponible a continuación: <http://globalgurus.org/leadership/about.php>

una académica experta en el estudio del liderazgo de las mujeres, quién ha escrito gran cantidad de obras sobre dicha cuestión y que goza de gran reputación internacional. En segundo lugar, Germer<sup>46</sup> ha escrito numerosas obras sobre experiencias de mujeres líderes, tal y como ocurre con la literatura popular del *management*, dicha autora aporta principios de acción en vistas a la continua adaptabilidad de las líderes en la empresa y sus capacidades para un contexto en constante cambio.

En conclusión, como hemos visto a lo largo del primer bloque, el mundo empresarial se encuentra altamente masculinizado, en especial los cargos de dirección. Debido a dicha realidad, resulta lógico que el mundo de la literatura popular del *management* refleje la misma masculinización, algo que se torna evidente en la preeminencia de gurús de la gestión varones, así como en la escasa o nula atención que se presta a la cuestión de género desde las obras del *management* generales. Dicha masculinización puede ser apreciada tanto en la composición de los autores de la literatura del *management* y en los contenidos de dichas obras, y las de los estudios de las organizaciones.

En relación, la autora Yvonne Due Billing señala que lo masculino se ha tomado como la norma habitual en el escenario empresarial y del *management*, lo que supone que con categorías excluyentes tomadas de la experiencia masculina, se ha pretendido abordar la situación de las mujeres en dicho espacio, cuando realmente dichas categorías “cannot account for the complexities in the experiences of women managers” (Due Billing 2011, 298). A su vez, esa misma norma se reproduce en la determinación de las cuestiones abordadas en la literatura del *management* y los estudios de la organización, provocando que la cuestión de género haya tardado en incorporarse a dichos espacios (Collinson y Hearn, 1994, 2000; Hearn y Collinson, 1996). Desde las filas feministas se reivindica una aproximación a dichas temáticas desde la perspectiva de género (L. McGee y Ramsey 1992).

Si seguimos con dicha lógica, y tenemos en cuenta que hasta hace unas décadas la mayor parte de directivos eran hombres, resulta lógico señalar que aún hoy en día gran parte de los gurús también lo sean. En la obra *Los maestros del management* (1991), Michael Clutterbuck y Stuartt Crainer, realizan una revisión historiográfica del origen de las principales ideas del *management* intentando identificar las principales figuras de dicho pensamiento. En su tarea, realizan una enumeración de diferentes autores de gran relevancia; lo interesante de esta obra es que de todos los autores – un total de 24 – solamente tres son mujeres.

En los últimos años parece producirse un progresivo aunque lento, aumento de mujeres gurús (Davenport 2008), si acudimos a cualquier ranking de gurús en este campo, podemos observar que la predominancia masculina se mantiene. Por ejemplo, si consultamos el *Global Gurus Top30 2016*, vemos que de treinta gurus, solamente tres son mujeres (Barabra Kellerman, Tammy Erickson, y Lynda Gratton), una más que el año 2015<sup>47</sup>.

Sin embargo, el progresivo aumento de las mujeres en las Escuelas de Negocios y en las filas de las élites empresariales ha puesto a la orden del día la cuestión de género. Al tiempo, dicho proceso ha servido para inaugurar la literatura popular del *management* dirigida a directivas, líderes, gerentes y profesionales que deseen ascender en su carrera profesional y ocupar cargos de dirección. Por tanto, en nuestra misión por comprender cuál es el rol que desempeñan las mujeres como líderes en las empresas, resulta esencial que nos preguntemos por los valores sobre los que se construye el modelo de mujer líder predominante en este tipo de literatura, así como las implicaciones que se derivan de ésta, tanto para una empresa igualitaria como ética.

---

<sup>46</sup> Fawn Germer tiene su propia página web, en la que se puede consultar su biografía y otros datos de interés: [www.fawngermer.com](http://www.fawngermer.com)

<sup>47</sup> El ranking se puede consultar en <http://www.globalgurus.org/management/managementgurus30.php>

### 4.3.1 Sesgos de género en la literatura *gerencial*: ¿fundamentos para la desigualdad?

A lo largo del capítulo cuatro nuestra intención central ha sido adentrarnos en el mundo de la literatura popular del *management*, y empezar a entrever las características de dicha literatura dirigida a las mujeres. De este modo, hemos ido articulando todo un discurso sobre las razones morales que nos llevan a preguntarnos acerca de esta cuestión desde una perspectiva crítica y feminista. Se ha podido comprobar que dicha literatura es uno de los vehículos que divulga la ideología neoliberal (Boltanski y Chiapello, 2002; Chiapello y Fairclough, 2002). Por tanto, es un objeto de estudio central para conocer las premisas ideológicas de dicho modelo, así como para detectar sus contradicciones con la constitución de una economía y una empresa éticas. A su vez, es el objeto de estudio perfecto para conocer cómo encajan las mujeres en este nuevo prisma económico mundial.

Y es que, en la medida en que la ideología de la gestión empresarial forma parte de los discursos económicos, pero también de los políticos, tecnológicos, sociales y culturales, es un reflejo de las desigualdades de género que vertebran nuestra sociedad. Por tanto, las imágenes construidas en la literatura popular del *management* sobre la empresa, sus directivos y directivas; van a influir en la perpetuación de ciertas imágenes estereotípicas sobre la presencia de mujeres y hombres en la empresa, así como de ciertos modelos de liderazgo. Partimos pues de dicho reconocimiento, a través de nuestro análisis podremos identificar si la igualdad de género se encuentra entre las preocupaciones de la gestión empresarial que transmite la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, al tiempo que detectamos si los modelos de género que se construyen y se difunden a través de la misma permiten la transformación de viejas dicotomías o si las perpetúan.

A través del auge de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, vemos cómo la empresa reconoce que el papel de las mujeres en su seno es vital. Sin embargo, encontramos también un gran acriticismo con respecto a las condiciones en que dichas mujeres ocupan sus cargos de dirección en las empresas. Así pues, la crisis económica mundial ha puesto en jaque el tradicional modelo de dirección basado en la búsqueda estricta del beneficio, construido tradicionalmente con un sesgo masculino. Si antes se identificaba al director o gerente con un hombre blanco, ahora la empresa ha abierto paso a otros perfiles, como los que puede ofrecer el estereotipo femenino asociado a las mujeres. En relación, la literatura de gestión ha contribuido históricamente a construir la imagen de la dirección excelente con tintes masculinos. Sin embargo, hoy en día, con el auge de diferentes tipos de liderazgos, dicha literatura se ha adaptado al incremento de mujeres líderes y ahora el discurso de la excelencia empresarial parece incorporar el género como variable.

Hasta hace bien poco las mujeres no han sido propuestas como líderes, aunque algunas de sus características se han podido ofrecer como ayuda para gestionar y llevar adelante el rol de líder, sobre todo en contextos de crisis, cuando el *think manager-think male* se transforma en *think crisis-think female* (Ryan y Haslam, 2007). Es decir, cuando las cosas se ponen feas, lo más probable es que las capacidades asociadas al estereotipo femenino sean las que se consideren que puedan cambiar el rumbo de la empresa hacia el éxito, y sacarla de la situación de crisis.

Por esta razón, muchas empresas en crisis optan por situar a una mujer en cargos de responsabilidad, con la esperanza de que cambie el estilo de liderazgo y así puedan recuperarse. Cabe señalar que dichas cualidades suelen asociarse a un tipo de liderazgo de corte más transformacional, a diferencia del que se asocia al estereotipo masculino, que sería transaccional. Tal y como señalan los trabajos de Barberá y su equipo (2011: 176), “la investigación psicológica ha tendido a relacionar el estilo transaccional con los estereotipos y roles masculinos, mientras que las características del estilo transformacional presentan mayor correspondencia con los roles estereotipados femeninos”.

En el desarrollo de este contexto va tomando cada vez mayor importancia la idea del liderazgo femenino, concepto que forma parte de gran parte de las portadas y contraportadas de las obras de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. En nuestra opinión, dicho concepto no busca tanto promover la incorporación de las mujeres en la empresa, como promover la feminidad tradicional en la misma (Medina-Vicent 2015b). Es decir, poner el énfasis en el tradicional modelo de feminidad para así desarticular disimuladamente el sujeto político conformado por las mujeres en el ámbito empresarial. Así, la mujer se incorporaría como un individuo más que mercantiliza sus capacidades “femeninas”, entrando de forma totalmente dócil y acrítica en el mundo de la empresa, proceso que trataremos de forma profunda en el tercer bloque. Se reproducirían aquí los discursos de la autoayuda y la individualización de los problemas sociales, así como los de la precariedad y la mercantilización. Consecuentemente, uno de nuestros principales objetivos será mencionar algunos potenciales y riesgos que se esconden tras el uso del concepto liderazgo femenino en la literatura de gestión dirigida a mujeres con respecto a la lucha feminista y a la consecución de la igualdad.

Desde el punto de vista de la filosofía feminista, la defensa de la existencia de un tipo de liderazgo asociado naturalmente a las mujeres supone un gran riesgo, ya que se perpetúa una visión de mujeres y hombres de corte esencialista. Por tanto, serviría de legitimación de un discurso tradicional y estereotípico. En consecuencia, en este tipo de literatura se entiende el género como algo normativo, como algo que nos viene dado al nacer. Es decir, se equipará sexo y género. Por tanto, se trataría de poner en valor capacidades entendidas como “femeninas”, que antes eran menospreciadas, y que ahora parecen demandarse desde el ámbito empresarial. Por ejemplo: la intuición, el cuidado, la empatía, la comunicación reticular, etc.

Al considerar el género como inmutable, lo que se consigue es incorporar en la empresa a un conjunto de líderes femeninas, es decir, que practican un liderazgo alejado de lo masculino, sin capacidad de transformación de los roles de género tradicionales. Sin embargo, si entendemos junto a Judith Butler (1993a) que el género es performativo<sup>48</sup>, veremos que los enunciados de género que aparentemente describen una realidad (como los que podemos encontrar en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres), son en realidad actos performativos que imponen una convención social, una verdad política. La identidad de género construida dentro de la empresa se vería reforzada por el efecto performativo de la invocación de una serie de convenciones de feminidad y masculinidad elaborada a través de la literatura del *management* dirigida a mujeres, que legitima y reproduce las nociones estáticas y tradicionales de género.

Por otro lado, si bien es cierto que la literatura *managerial* evoluciona, en su intento por dar respuesta a las necesidades variables del capitalismo, también puede ser interesante reflexionar en torno a la evolución de los roles de género reflejados en la misma. Sin embargo, el ámbito empresarial parece resistirse a aceptar algunos de estos cambios, hecho que se refleja fácilmente en los constantes problemas con la conciliación, la corresponsabilidad, el acoso sexual, etc. La presencia de las mujeres en la empresa, aunque cada vez mayor, es una cuestión aún en desarrollo y que precisa ser abordada críticamente. En este sentido, algunos de los temas de interés que son introducidos en la

---

<sup>48</sup> La teoría de la performatividad desarrollada por Judith Butler aplica la teoría de los actos de habla a la construcción social de los géneros. En su obra *Gender Trouble* (Butler 1990), dicha autora afirma que la orientación sexual, la identidad sexual y la expresión de género son el resultado de una construcción-producción social, histórica y cultural, producidas a través del lenguaje y la cultura, restando importancia a los componentes biológicos (Duque 2010; Reverter-Bañón 2017b). Su teoría es el campo de trabajo procedente de la teoría feminista que nos permitirá reflexionar a lo largo del tercer bloque de la presente tesis doctoral, sobre las posibilidades de subversión y replanteamiento de las identidades de género en el espacio de las organizaciones empresariales. Un espacio caracterizado por las relaciones de poder entre diferentes grupos y sus consecuentes juegos de resistencia.

literatura popular del *management* dirigida a mujeres debido a la incorporación de las mujeres son la maternidad, el énfasis en las relaciones personales, la comunicación, la empatía, etc.

En definitiva, el hecho de que las mujeres sean hoy en día un público esencial en la literatura del *management*, no implica que las imágenes que se construyen en este tipo de obras sobre dicho grupo social contribuyan a la consecución de la igualdad de género en la empresa. No debemos olvidar que el modelo del *homo oeconomicus* sigue triunfando y mantenerlo con vida es una de las premisas centrales de este tipo de literatura. Por ésta y otras razones consideramos vital analizar esta literatura, en vistas a identificar los riesgos que entraña para la consecución de la igualdad de género en la empresa y para la perpetuación de roles de género asimétricos y desiguales. Para cumplir nuestro objetivo, vamos a analizar en los próximos capítulos un corpus teórico representativo de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres.

## Capítulo 5. Planteamiento metodológico de la investigación

En el presente apartado se definirá la estrategia de investigación y sus fases de desarrollo; así como el planteamiento metodológico a seguir para el análisis del corpus teórico. Nos centraremos en analizar el discurso inscrito en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres por dos razones principales. En primer lugar, dichos textos se configuran como un termómetro del estado de las modas de gestión entre los cuadros de dirección de las empresas. Por tanto, se podría inferir que vamos a tratar de identificar y analizar el discurso del *management* vigente en nuestras sociedades, centrado en la cuestión de la presencia de las mujeres en el ámbito empresarial y los cargos de dirección. En segundo lugar, en la medida en que dichas obras están dirigidas a las directivas, podremos acercarnos al conocimiento de los valores del modelo de mujer líder en la empresa.

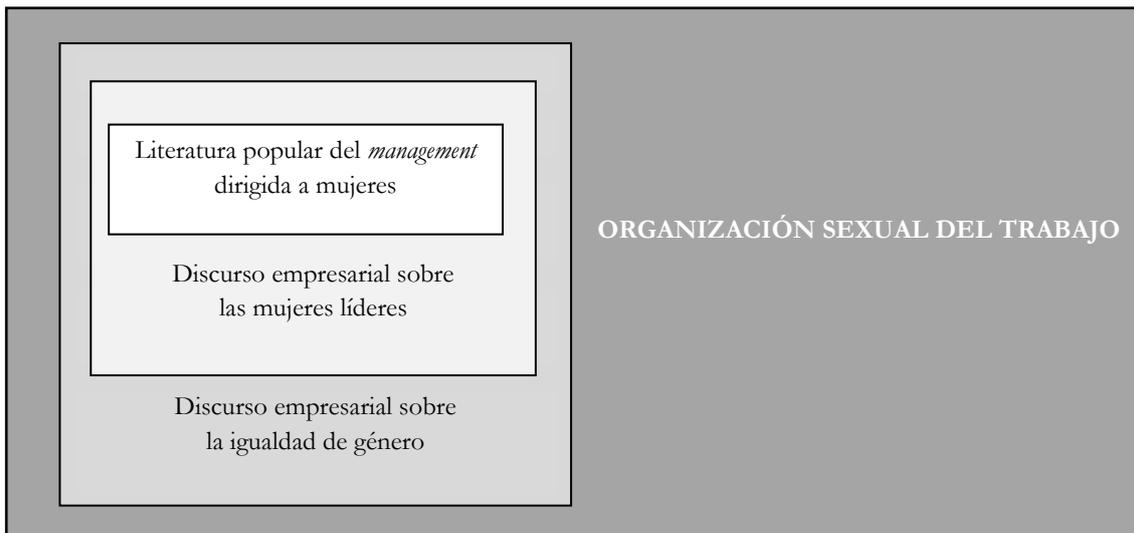
En nuestra tarea de investigación optamos por realizar un análisis del discurso de una muestra de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, que se centre en la identificación y estudio de aquellos componentes que nos permitan identificar los valores sobre los que se construye el modelo de mujer líder dentro de dicha literatura. Un acercamiento interdisciplinar entre la filosofía y la sociología puede ser el camino más fructífero para crear el marco de referencia sobre el que definiremos nuestra metodología que se nutre de la propuesta sociohermenéutica (Alonso 2013), el círculo de Bajtín, las reflexiones sobre géneros literarios de Todorov y Miller, las cuestiones relativas a discursos y poder de Teu Van Dijk; y las interpretaciones de la mano de Ricoeur y Conill.

El análisis del discurso de la literatura del *management* dirigida a mujeres que vamos a desarrollar, más allá de poner su foco de atención en el aspecto estructural, se centrará en el discernimiento de los discursos y la ideología impresos en las obras. Dicha decisión se fundamenta en los marcos de referencia abordados anteriormente, que subrayaban la importancia de los objetivos de dicha literatura y la convulsión de voces que en ella se produce. Así pues, debemos tener en cuenta que el discurso dentro de la organización está monopolizado por la dirección y este privilegio es considerado por el resto de grupos que conforman la organización, como algo natural y neutral en lo que respecta a valores (Alvesson y Willmott 1992, 24). Sin embargo, en la medida en que la dirección ha sido tradicionalmente asociada a lo masculino, dichos valores masculinizados y en muchas ocasiones excluyentes, habrán calado en el imaginario de la clase directiva. Por esta razón, nos interesa desvelar los valores que se esconden tras la pretendida neutralidad de dicho discurso, y cómo influyen en un tema tan importante como la desigualdad de género en la empresa.

Como se puede observar en la figura 1 dispuesta en la siguiente página, los textos se inscriben dentro de prácticas discursivas, que a su vez se encuentran en el seno de las prácticas sociales (Fairclough 1992a, 1992b, 2003). De este modo, las obras del *management* están dentro del discurso empresarial, que a su vez está emplazado en el discurso sobre la organización del trabajo (Fernández Rodríguez 2004, 95). Dichas obras son la codificación en textos del discurso sobre la organización del trabajo que tiene la empresa y que vertebra a su vez el espacio social.

Si incorporamos la perspectiva de género a dicha cuestión, veremos que la literatura popular del *management* dirigida a mujeres se sitúa dentro del discurso empresarial sobre las mujeres líderes, y esto, a su vez, dentro del marco del discurso empresarial sobre la igualdad de género. Componentes todos que no podemos desligar de su marco de sentido general referido a la división sexual del trabajo sobre la que se sustentan nuestras sociedades. Con el análisis del discurso se obtendrá información no solamente de las obras concretas, sino del marco de sentido, es decir de los discursos, en el que se produce y acoge dicha producción textual.

Figura 1. Literatura, discurso, estructura



Fuente: Elaboración propia

A la hora de analizar los textos debemos tener en cuenta que, en el proceso de configuración enunciativa, el hablante selecciona el discurso y el tipo de texto, elige su contenido y aplica diferentes mecanismos de textualidad que dan forma, identidad e individualidad al texto concreto. Por tanto, en el texto se encuentran inscritas marcas enunciativas que nos pueden aportar información sobre los discursos referidos al modelo de mujer líder que se construye en este tipo de obras. En este análisis rastreamos las huellas enunciativas que existen en el texto y que nos hablan acerca de las prescripciones comportamentales que se lanzan hacia las mujeres profesionales. Esta operación nos servirá para conocer la vigencia de las estructuras patriarcales en la empresa, así como el discurso que existe alrededor del liderazgo de las mujeres.

Como se ha comentado en páginas anteriores, el objetivo principal de nuestro análisis estriba en identificar el modelo de mujer líder en la empresa que se construye a través de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres profesionales. Cuando hablamos de modelo nos referimos esencialmente a los valores que se desprenden de los comportamientos y acciones que se les aconseja llevar a cabo desde este tipo de obras. En este sentido, resultará especialmente interesante identificar el lenguaje prescriptivo-imperativo y evaluativo que puedan contener dichas obras, ya que serán estos fragmentos lingüísticos los que contengan los marcadores enunciativos referidos a comportamientos, acciones y valores sobre los que se edifica la noción de mujer líder empresarial. En resumidas cuentas, el trabajo de análisis que llevaremos a cabo a lo largo del capítulo seis, nos debe permitir identificar los presupuestos sobre los que se aconseja a las mujeres que desarrollen sus liderazgos en el ámbito de la alta dirección empresarial, para después aproximarnos críticamente a sus bases. Concretamente, con el desarrollo de nuestro análisis pretendemos identificar:

1. Valores asociados al modelo de mujer líder:
  - 1.1 Valores asociados por naturaleza/biología a las mujeres.
  - 1.2 Valores que se pueden incorporar o ejercitar en el desarrollo del liderazgo.

A través de la identificación de dichos valores podemos llegar a conocer no solamente el modelo de mujer líder que se prescribe en este tipo de obras, sino también el carácter ideológico que los reviste. Esto es, las intenciones subyacentes a la construcción de dicho modelo. Como se puede observar, dentro de los valores diferenciamos dos tipos con la intención de identificar si el carácter de construcción de dicho modelo de liderazgo es más bien de corte esencialista, o de corte

constructivista; ya que esto también nos dirá mucho sobre el estado de la igualdad de género en la empresa y las posibilidades de su transformación. Así pues, deberemos identificar si existe una tendencia a promover valores que son asociados a las mujeres de forma natural, es decir, como valores que ya tienen por el simple hecho de haber nacido con sexo femenino; o a promover la adquisición de otros valores que pueden incorporar mediante el ejercicio del liderazgo. De este modo, prestaremos atención a ciertos aspectos lingüísticos contenidos en el lenguaje prescriptivo-imperativo y el lenguaje evaluativo, así como a las aseveraciones que contengan un alto grado de compromiso por parte del/la autor/a, y que se refieran a diferencias entre mujeres y hombres.

En vistas a analizar los aspectos mencionados en la muestra final, nos basaremos en la *Appraisal Theory* o Teoría de la Valoración<sup>49</sup> (Christie y Martin, 1997; Eggins y Slade, 1997; Martin, 2000; Martin y Rose, 2003; Martin y White, 2005; White, 2002), que ofrece un modelo estándar para el análisis de la evaluación en el discurso, y cuya aplicación ha sido ampliamente comprobada en diferentes contextos académicos. Esta teoría surge en el marco de la Lingüística Sistémica-Funcional durante las décadas de los ochenta y noventa del siglo veinte (Iedema, Feez, y White 1994), cuyo principal empuje fue el proyecto *Write It Right* del Programa *NSW Disadvantaged Schools*.

Según James R. Martin, la *Appraisal Theory* se refiere a: “the semantic resources used to negotiate emotions, judgements, and valuations, alongside resources for amplifying and engaging with these evaluations” (2000, 145). Por tanto, dicha teoría explora en qué contextos, de qué manera y qué recursos lingüísticos llegan a expresar, negociar y naturalizar posiciones intersubjetivas e ideológicas de los hablantes. Se ocupa de los significados que modifican los términos del compromiso del hablante con sus emisiones, es decir, que modifican lo que está en juego en la relación interpersonal, tanto en las emisiones individuales como en el desarrollo del texto.

Por tanto, nos interesa especialmente dicha metodología, porque nos remite directamente a las negociaciones sobre juicios y valoraciones, entre otros elementos, porque “appraisal is, therefore, an effective means of analysing how values are encoded and constructed in texts” (Morrish y Sauntson 2013), y nuestro objetivo se centra en identificar los valores asociados al modelo de mujer líder en la empresa. Así, el modelo concreto en el que nos centraremos será el desarrollado por Martin y White (2005), que diferencia tres subsistemas: *attitude*, *engagement* y *graduation*:

Attitude is concerned with our feelings, including emotional reactions, judgements of behaviour and evaluation of things. Engagement deals with sourcing attitudes and the play of voices around opinions in discourse. Graduation attends to grading phenomena whereby feelings are amplified and categories blurred. Attitude is itself divided into three regions of feeling, affect, judgement and appreciation. Affect deals with resources for construing emotional reactions (Martin y White 2005, 34–35).

En primer lugar, la actitud (Martin y White 2005, 42–91) se refiere a los significados mediante los cuales los textos y los/as lectores/as otorgan un valor intersubjetivo a sus juicios y las respuestas emocionales/afectivas que asocian con los participantes y los procesos en los que se encuentran involucrados, ya sea relacionados con respuestas emocionales o con sistemas de valores culturalmente determinados. A su vez, la actitud se divide en tres subsistemas: *affect* o afecto (caracterización de los fenómenos en relación con la emoción), *judgement* o juicio (la evaluación del comportamiento humano en relación con las normas sociales) y *appreciation* o apreciación (evaluación de objetos y productos en relación con principios estéticos y otros sistemas de valor social). Dentro de la categoría de la actitud, el juicio nos interesa especialmente como subcategoría, por esta razón, lo trataremos más adelante con mayor profundidad.

---

<sup>49</sup> Al haber realizado el análisis sobre las obras originales en inglés, los indicadores se mantendrán en el mismo idioma.

En segundo lugar, encontramos el *engagement* o compromiso (Martin y White 2005, 92–161) referido a los recursos utilizados por el hablante para posicionar su voz en relación con las proposiciones de un texto, es decir, los significados por medio de los cuales los hablantes reconocen o ignoran la diversidad de puntos de vista que sus emisiones ponen en juego y por medio de las cuales negocian un espacio interpersonal para sus propias posiciones dentro de esa diversidad. Dichos recursos pueden ser: modalizadores de probabilidad (*perhaps, it may..., I think..., surely*), de fase o etapa de realidad (*it seems*), de atribución (*his alleged..., informed sources report..., scientists have found evidence suggesting that*); de proclamación (*In fact, I am compelled to conclude..., It is true...*); de expectativa (*predictably, of course*) y de contra-expectativa (*amazingly*) (White, 2000).

En tercer lugar, encontramos la *graduation* o gradación (Martin y White 2005, 135–141), que se refiere a los valores por medio de los cuales los hablantes gradúan el impacto interpersonal de sus emisiones, es decir, aumentan o disminuyen la fuerza o el volumen de sus emisiones; al tiempo que gradúan (desdibujan o agudizan) el foco de sus categorizaciones semánticas. En cuanto a la fuerza de la enunciación, podemos encontrarla reflejada en el uso de adverbios como *slightly, somewhat, very, completely*; mientras que el foco lo podemos ver reflejado en el siguiente ejemplo: *I was feeling kind'v woozy, they effectively signed his death warrant; a true friend, pure folly* (Martin y White 2005, 137–138).

A la hora de aplicar el marco metodológico que nos presta dicha teoría en nuestro análisis, debemos tener en cuenta que lo que se considera evaluación dentro de un texto depende directamente del campo en el que se inscribe dicho discurso en cuestión. Por esta razón, la *Appraisal Theory* requiere que el analista sea especialmente sensible al contexto particular en que el texto se inscribe. Y es que, a la hora de identificar los marcadores de valoración en un texto “it is necessary for the analyst to have an understanding of the institutional practices involved in the texts under scrutiny, and to be aware of the attitudes that readers are expected to have towards those practices” (Morrish y Sauntson 2013, 67). Porque algunos de los marcadores de la actitud, por ejemplo, dependen de donde se sitúan en el contexto que otorga sentido al texto. Por tanto, como analistas, necesitaremos estar pendientes de aquellos elementos que nos remiten directamente al contexto de acción.

En base a nuestros conocimientos sobre la literatura del *management* dirigida a mujeres y debido a la gran amplitud del marco metodológico que nos presta la *Appraisal Theory*, nos centraremos solamente en aquellos aspectos que están directamente relacionados o que resultan más relevantes para los objetivos de nuestra investigación. Es decir, las subcategorías del juicio y la apreciación que se encuentran dentro de la categoría de la actitud, ya que es a partir de estas cuestiones donde podremos encontrar los elementos que nos interesa analizar: lenguaje prescriptivo-imperativo, lenguaje evaluativo y aseveraciones tajantes sobre las diferencias entre mujeres y hombres.

Así pues, cabe retomar aquí la categoría de la actitud que explicábamos en párrafos anteriores, y dentro de la cuál Martin (2005) identifica tres subsistemas de la posición actitudinal del hablante: afecto, que se refiere a los recursos lingüísticos utilizados para construir las respuestas emocionales; el juicio, los recursos lingüísticos empleados para construir las evaluaciones morales o sociales sobre el comportamiento, y la apreciación, los recursos lingüísticos usados para construir las cualidades estéticas de los procesos. A continuación podemos consultar algunos ejemplos tomados de Morrish y Sauntson (2013, 65) para ilustrar los recursos a los que nos estamos refiriendo:

AFECTO – [Our students] will be inspired to acquire the knowledge, skills and confidence.

JUICIO – [A university] dedicated to academic achievement.

APRECIACIÓN – one of the worlds's leading research and teaching universities.

Nos interesa especialmente el subsistema actitudinal del juicio, ya que comprende significados que sirven para evaluar positiva o negativamente el comportamiento humano, en relación con un conjunto de normas institucionalizadas. Así, el juicio está involucrado cuando el hablante evalúa a un participante en relación con sus actos o disposiciones (Iedema, Feez, y White 1994). Al mismo tiempo, las normas sociales que se ponen en juego en estas evaluaciones de juicio pueden contener tanto la forma de reglas como de expectativas sociales y sistemas de valores menos definidos. De este modo, con el juicio podemos evaluar el comportamiento como moral o inmoral, legal o ilegal, socialmente aceptable o inaceptable, etc. Estas son cuestiones que nos resultan especialmente reveladoras por lo que se refiere a la identificación del lenguaje prescriptivo-imperativo y evaluativo, donde se contiene el foco de nuestro estudio: los valores que conforman el modelo de mujer líder en el mundo empresarial a través de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres.

Y es que el juicio se refiere a cómo comportarse (Martin y White, 2005, 53), y contiene los recursos lingüísticos mediante los cuales se evalúa un comportamiento en base a principios normativos válidos en un sistema social concreto. En este sentido, el hablante efectúa una valoración del comportamiento y provee normas, es decir, prescribe utilizando el lenguaje para posicionarse en un contexto social. Por tanto, al igual que todas las categorías que encontramos en la *Appraisal Theory*, el juicio funciona en una escala de positivo a negativo, y sus dimensiones se dividen en dos áreas: *social esteem* (estima social) y *social sanction* (sanción social) (Martin 2000, 53–56; Martin y White 2005).

La primera se refiere a las marcas sociales que identifican las evaluaciones sobre cómo el comportamiento alcanza o no el estándar social esperado en una cultura determinada. Este tipo de marcadores evalúan instituciones, sujetos individuales y comportamientos en términos de su normalidad (cómo de usuales o inusuales son en un contexto determinado); capacidad (cómo de capaces son) y tenacidad (cómo de determinados o resolutivos son) (Martin y White, 2005, 53). La segunda se refiere a instituciones individuales y comportamientos en términos de veracidad (cómo de veraces son) y propiedad (cómo de éticos son). Además, provee de marcas evaluativas que indican si un comportamiento es visto como correcto o incorrecto. Como se puede deducir de lo que acabamos de explicar, nos interesarán los marcadores referidos a la sanción social, ya que evalúan la corrección de los comportamientos.

Irremediablemente, el subsistema del juicio nos lleva a hablar del de la valoración o apreciación (Martin y White 2005, 56), otro de los subsistemas de la actitud que expresa evaluaciones positivas y negativas sobre textos, procesos y fenómenos. Cabe señalar que se encuentra organizada en tres variables: *reaction* (reacción), que es el grado en que dicho texto/proceso/fenómeno captura el impacto emocional que tiene en nosotros/as; *composition* (composición), nuestras percepciones de proporcionalidad (balance) y detalle (complejidad del texto y/o proceso); y, por último, la *valuation* (valoración) que es la evaluación del significado social del texto-proceso-fenómeno.

Según Martin, tanto el juicio como la apreciación codifican los sentimientos, en esta medida, se trataría de institucionalizaciones del sentimiento. Así pues, y tal y como se puede leer en el gráfico de la siguiente página, el afecto, el sistema básico de la actitud, que es luego institucionalizado en juicio y apreciación. Y es que, el juicio institucionaliza sentimientos como proposiciones sobre el comportamiento, mientras que la apreciación institucionaliza los sentimientos como proposiciones sobre las cosas (Martin 2000, 147). Así, la apreciación es una reacción porque es un fenómeno del entorno aquello que está siendo evaluado.

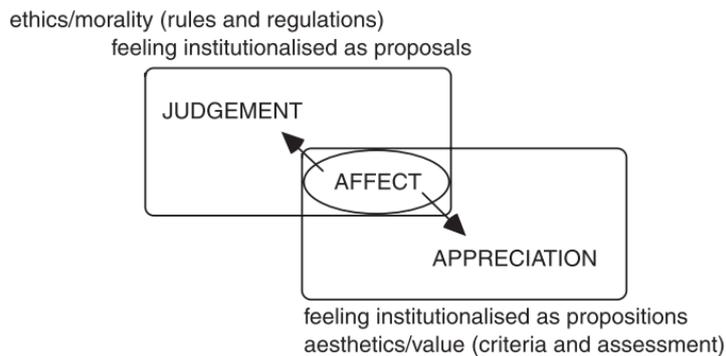
Por ejemplo, si describimos algo como “excitante”, implica que nos sentimos excitados, por tanto, la evaluación contiene un elemento de afecto, que es luego institucionalizado en una evaluación sobre algo como “excitante”. Consecuentemente, a través del juicio se establecen significaciones

sobre lo bueno y lo malo: “judgement deals with attitudes towards behaviour, which we admire or criticise, praise or condemn” (Martín y White 2005, 42).

Si tenemos en cuenta que el juicio nos remite a los significados compartidos por una comunidad concreta, entenderemos que en el caso de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres profesionales, dicho lenguaje nos remitirá a los significados compartidos por la organización sobre aspectos relacionados con la cuestión de género. Aportará información sobre las conductas que una mujer profesional debe incorporar para integrarse en la lógica de la organización sin causar conflicto. O lo que es lo mismo, aquello que se espera de las mujeres profesionales en la empresa, su rol influenciado por la identidad genérica femenina.

Por esta razón, Painter (2003) señala que los juicios referidos a las normas éticas, acaban por institucionalizarse y afectan la apreciación del sujeto sobre las proposiciones, condicionando que éste efectúe una valoración de las mismas como buenas o malas. Y es que, al final, las propias directrices que se les comunican a dichas mujeres a través de este tipo de obras, acabarán afectando a su valoración sobre su presencia en la empresa, así como el estado de la igualdad de género en la misma, pudiendo llegar a transformar su visión del fenómeno y su discurso sobre el mismo.

**Figura 2. Juicio y apreciación como afecto institucionalizado**



**Fuente:** *The Language of Evaluation: The Appraisal Framework* (Martín y White 2005, 45)

Una vez tratada la base metodológica de la *Appraisal Theory*, identificaremos a continuación los indicadores que utilizaremos en la realización de nuestro análisis de las obras de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, basándonos en las categorías de análisis del juicio (sanción social) y la apreciación. Las categorías que proponen Martín y White (2005) para la identificación de dichas dimensiones se disponen en la tabla número cuatro, en la siguiente página. Teniendo en cuenta estos términos, elaboraremos nuestra propia propuesta de indicadores para la realización de la investigación en base a los objetivos explicitados anteriormente.

Tabla 4. Juicio – Sanción social y Apreciación		
JUDGEMENT - SOCIAL SANCTION	Positive (praise)	Negative (condemn)
Veracity (truth) How honest?	truthful, honest, credible...; frank, candid, direct...; discrete, tactful...	dishonest, deceitful, lying...; deceptive, manipulative, devious...; blunt, blabbermouth...
Propriety (ethics) How far beyond reproach?	good, moral, ethical...; law abiding, fair, just...; sensitive, kind, caring...; unassuming, modest, humble...; polite, respectful, reverent...; altruistic, generous, charitable...	bad, immoral, evil...; corrupt, unfair, unjust...; insensitive, mean, cruel...; vain, snobby, arrogant...; rude, discourteous, irreverent...; selfish, greedy, avaricious...
<b>Modulations of obligation</b> (Modulations of obligation can be related to lexicalised judgements of propriety)	Go. You should go. You're supposed to go. It's expected you'll go. It'd be unfair for you to go. It'd be corrupt, insensitive, arrogant, selfish, rude, etc. [judgement: propriety] Reasoning	
APPRECIATION	Positive	Negative
Reaction: impact 'did it grab me?'	arresting, captivating, engaging...; fascinating, exciting, moving...; lively, dramatic, intense...; remarkable, notable, sensational...;	dull, boring, tedious...; dry, ascetic, uninviting...; flat, predictable, monotonous...; unremarkable, pedestrian...
Reaction: quality 'did I like it?'	okay, fine, good... lovely, beautiful, splendid...; appealing, enchanting, welcome...	bad, yuk, nasty...; plain, ugly, grotesque...; repulsive, revolting, off-putting...
Composition: balance 'did it hang together?'	balanced, harmonious, unified, symmetrical, proportioned...; consistent, considered, logical...; shapely, curvaceous, willowly...	unbalanced, discordant, irregular, uneven, flawed...; contradictory, disorganised...; shapeless, amorphous, distorted...
Composition: Complexity 'was it hard to follow?'	simple, pure, elegant...; lucid, clear, precise...; intricate, rich, detailed, precise...	ornate, extravagant, byzantine...; arcane, unclear, woolly...; plain, monolithic, simplistic...
Valuation: 'was it worthwhile?'	penetrating, profound, deep...; innovative, original, creative...; timely, long awaited, landmark...; inimitable, exceptional, unique...; authentic, real, genuine...; valuable, priceless, worthwhile...; appropriate, helpful, effective...	shallow, reductive, insignificant...; derivative, conventional, prosaic...; dated, overdue, untimely...; dime-a-dozen, everyday, common; fake, bogus, glitzy...; worthless, shoddy, pricey...; ineffective, useless, write-off...

**Fuente:** *The Language of Evaluation: The Appraisal Framework* (Martin y White 2005, 53-57)

A partir de los indicadores establecidos en la tabla 4 por Martin y White, estableceremos nuestra propia selección en base a los objetivos de nuestra investigación. En primer lugar, identificaremos los mandatos, enunciados imperativos y/o prescripciones que se establecen en dichas obras, que pueden referirse a comportamientos, acciones y/o decisiones que se aconseja desarrollar en su práctica profesional a las mujeres profesionales. Es en este tipo de lenguaje donde encontramos los consejos sobre comportamientos que deben desarrollar las mujeres profesionales en su liderazgo, y

de ahí, los valores sobre los que dichos modelos de comportamiento se construyen. Así pues, el lenguaje imperativo-prescriptivo está orientado a la acción y contiene una intención normativa, es decir, pretende establecer una serie de normas de actuación para el/la lector/a.

Por esta razón, el enunciado imperativo o prescriptivo no tiene función primaria informativa; es decir, no es ni verdadero ni falso, pues no se refiere a un hecho dado, sino que busca guiar el comportamiento del receptor en una situación determinada. En resumen, en este tipo de lenguaje podemos encontrar los valores que pretendemos identificar, ya que a través de él se tiende a cambiar la situación existente, motiva o provoca la realización de una conducta en un cierto sentido. Esto es lo que ocurre con las obras de la literatura popular del *management* dirigidas a mujeres, ya que buscan transformar la situación de la mujer en la empresa, aportándole consejos y guías.

Además, cabe señalar que en los textos prescriptivos predominan tanto la función apelativa como la representativa, ya que se utiliza el lenguaje para influir en la conducta del receptor y se aporta información para llevar a cabo la acción prescrita. Respecto a las características lingüísticas de los fragmentos prescriptivos, cabe señalar que suelen estar escritos en un lenguaje claro, preciso y sencillo que puede ser comprendido fácilmente. Por esta razón, resulta frecuente encontrar tanto explicaciones breves e imágenes que aclaren el contenido del texto, como marcadores que expresan orden. Al mismo tiempo, las formas verbales más frecuentes son las imperativas y los infinitivos.

En este sentido, las prescripciones pueden ser imperativas, es decir, pueden adoptar la forma de una orden, pero también puede formularse con un nivel mayor de permisibilidad. Así pues, en nuestra identificación del lenguaje prescriptivo, la *Appraisal Theory* nos presta las *directives and the modality of permission/obligation* (Martín y White 2005, 110), es decir, las directrices de modalidad de permiso y obligación. En esta categoría se incluyen las locuciones referidas al permiso y la obligación, conocida como la modalidad deóntica. Los modales deónticos abren el diálogo a diferentes posibilidades, mientras que el lenguaje imperativo es monoglósico y no da lugar a alternativas de acción (Martín y White 2005, 111). A nosotros nos interesa tanto un tipo de lenguaje como el otro, en la medida en que el imperativo ofrece órdenes de comportamiento, mientras que los modales deónticos ofrecen una posibilidad de elección al/la lector/a, estableciendo una recomendación de comportamiento, por lo que se mueve en un marco moral también referido a la acción.

Teniendo en cuenta estas cuestiones, se prestará especial atención a los verbos modales *have to, must, ought to, should, can, could* y *do* – también en sus formas negativas - utilizados para expresar necesidad u obligatoriedad, y recomendaciones. Identificar los enunciados que contienen dichas fórmulas nos permitirá deducir las acciones y normas que se aconsejan a las mujeres profesionales a través de este tipo de obras. Al mismo tiempo, este tipo de enunciados nos permitirán ver cuáles son los valores contenidos en dichas afirmaciones prescriptivas. También resultará importante saber identificar los enunciados exclamativos, que instan a la acción del/la lector/a.

En segundo lugar, deberemos identificar los enunciados que nos remiten al lenguaje evaluativo, es decir, aquellos fragmentos del texto y enunciados que nos indiquen qué acciones y decisiones son buenas, y cuáles son malas para el futuro de las mujeres profesionales en la empresa. Se trata de aquellos fragmentos más relacionados con lo que debe o no debe hacer una mujer líder en el desarrollo de su cargo de dirección. Este tipo de lenguaje que nos remite a una dimensión moral de los comportamientos, se encuentra más relacionada con el “debería ser” que con un discurso totalmente imperativo. Recordamos que para identificar este tipo de lenguaje, y siguiendo con la *Appraisal Theory*, tendremos en cuenta las categorías de juicio (sanción social) y apreciación (Martín y White 2005, 53). Así, nos centraremos en los términos que nos remitan a lo bueno y lo malo.

En cuanto a los términos positivos, trataremos de identificar: *good, ok, right, value, nice, convinient, adequate, satisfying, possible...* y los negativos *bad, wrong, mistake, error, failure, dissatisfying, imposible...* Dejamos abierta esta cuestión para incorporar enunciados que nos puedan remitir a aquello considerado bueno o malo, pero que no utilice estos conceptos. De este modo, identificando aquellos comportamientos que se consideran correctos e incorrectos para las mujeres que ocupan dichas posiciones de responsabilidad empresarial, estaremos más cerca de saber qué valores se consideran positivos en dicho modelo de mujer líder, y qué tipo de valores no.

Al mismo tiempo, debemos tener en cuenta que si uno de nuestros objetivos, tal y como hemos señalado en el inicio de este subapartado, es diferenciar entre los valores que se asocian a las mujeres líderes de forma esencialista, y aquellos que se les insta a aprender porque no conforman parte de dicha “esencia”, deberemos identificar aquellas aseveraciones que revisten un carácter esencialista y aquellas que cuentan con un carácter constructivista. En el primer caso, deberemos prestar especial atención al uso de los vocablos *natural, naturally, tend to, tendency, general, generally, inclination, incline, common, commonly usually, hardwired, born...* Es decir, aquellas palabras que nos remitan a una naturaleza irrenunciable de las mujeres. Nos interesan las aseveraciones que se puedan realizar en estas obras, ya que se refieren al grado de compromiso del hablante con las proposiciones del texto, esto es, al grado de importancia y veracidad que otorgan a sus afirmaciones, transmitiendo al/la lector/a que algunas cosas son más veraces y fiables que otras:

Las personas advierten, aunque no necesariamente de manera consciente, que algunas cosas que conocen son más certeras y que pueden apostar que son más verdaderas que otras, es decir, que no todo conocimiento es igualmente confiable. Así, un modo en que se puede calificar el conocimiento es por medio de una expresión que indica la evaluación que el hablante hace acerca de su grado de confiabilidad (Chafe 1986, 264).

Al mismo tiempo, deberemos subrayar aquellos enunciados que nos remitan a la idea de aprendizaje, de incorporar valores y capacidades. Para identificar este último aspecto, prestaremos especial atención a los infinitivos *fact, in fact, science, percent, surveys, study, culture, cultural, education, learn to, learn from, need to, listen to, ask, take, to be, real, reality...* Una vez tengamos identificadas todas las cuestiones señaladas anteriormente, deberemos reflexionar sobre el modelo de mujer líder que se deriva de esos datos. Para esto, se identificarán en primer lugar los valores que se desprenden de esos mandatos. Más tarde, discerniremos si dichos valores son asociados a las mujeres de forma esencialista, o si son ofrecidos como valores que cualquier persona puede incorporar.

Por último, conseguiremos discernir qué tipo de discurso vertebró el modelo de mujer líder que se construye en este tipo de literatura, si se trata de un discurso transformador, o si, por el contrario, se trata de un discurso que esencializa y fundamenta en diferencias biológicas las diferencias entre mujeres y hombres. A su vez, iremos conformando el tipo de modelo de mujer líder que caracteriza a estas obras, y seremos capaces de responder la cuestión de qué quiere decir ser mujer líder en la empresa dentro de este tipo de literatura. También seremos capaces de reflexionar sobre potenciales y riesgos para la igualdad de género en la empresa.

### 5.1 Selección del corpus

Llegados a este punto, formularemos nuestra pregunta de investigación: ¿cuáles son los valores recomendados a las mujeres profesionales, en la literatura popular del *management*, para que desarrollen sus liderazgos en los cargos de responsabilidad empresarial? Seguidamente, formulamos la hipótesis de investigación tal y como sigue: el modelo de mujer líder que se divulga a las profesionales a través de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, contiene un carácter esencialista y excluyente que reproduce las dicotomías de género y el modelo racional del *homo*

*oeconomicus*, impidiendo el desarrollo de una gestión empresarial ética. Así pues, si entendemos el corpus como “una colección finita de materiales, determinada previamente por el analista, con cierta (inevitable) arbitrariedad, sobre la cual va a trabajar” (Barthes 1997, 80), éste debe reproducir el complejo sistema de oposiciones y confluencias que se daría en el total de dicha literatura. Además, tiene que presentar una homogeneidad según los criterios que se han definido en la investigación, y que pasaremos a explicar a continuación (Alonso y Fernández Rodríguez 2006b).

En primer lugar, encontramos el criterio cronológico. En este caso, nos centraremos en el estudio de las obras editadas dentro del período 2010-2015, con el objeto de obtener un análisis de los valores más recientes en la construcción del modelo de mujer líder en la empresa. En segundo lugar, encontramos el criterio geográfico, que resulta también muy importante, ya que la mayor parte de este tipo de obras suelen ser creadas por autores/as anglosajones/as y normalmente editadas en Norteamérica o el Reino Unido (Fernández Rodríguez 2004, 145).

En tercer lugar, resulta importante atenerse a un criterio referido a los/as autores/as, su popularidad y ámbito profesional de procedencia. La relevancia de los/as autores/as resulta vital, ya que en un mundo como el del *management*, su reputación y fama es clave para la difusión de las ideas expuestas en este tipo de obras. Consecuentemente, consideramos que la popularidad es un rasgo esencial a tener en cuenta, ya que su carácter de gurús o expertos/as en temas empresariales otorga legitimidad a su discurso en el mundo de los negocios.

Por tanto, primaremos en nuestra selección las obras de autores/as con renombre en el mundo de la gerencia, el académico o de la literatura *managerial* dirigida a mujeres. En cuarto lugar, se prestará especial atención a las críticas que hayan recibido las obras por parte de periódicos de gran tirada y autores/as de prestigio. En el caso de que no se pueda acceder al número de ventas de las obras en el momento de realizar la selección, nos centraremos en el número de búsquedas realizadas a través del buscador de compras *Amazon*, plataforma que recoge los ejemplares de esta literatura para su venta y los clasifica en función de su popularidad/número de ventas entre los clientes.

El corpus inicial está formado por ciento cincuenta obras que se pueden consultar en el Anexo 1 de este trabajo. Para efectuar su selección se ha utilizado el buscador *Amazon.com* y sus listas de *Best Sellers*, tanto en una acepción genérica como en la categoría de *Women & Business* definida por la web. Para comprender mejor por qué hemos escogido *Amazon.com* como referente de búsqueda de obras de la literatura *managerial* dirigida a mujeres, entraremos brevemente a explicar el funcionamiento interno de dicho portal de ventas.

Normalmente todas las grandes compañías de internet cuentan con complejos algoritmos en sus páginas, un algoritmo “es un conjunto de reglas e instrucciones para determinar el orden de las búsquedas o los productos dentro de una página web” (Noguera 2015). Los *rankings* de *Amazon* se basan en la calidad entendida como número de ventas conseguidas por las obras en la web. Su ranking más importante es el de los más vendidos o *Best Sellers*, que se actualiza de forma constante, concretamente cada hora, teniendo en cuenta el número de ventas del momento concreto.

Resulta importante destacar que existe un ranking por categorías que muestra los libros más vendidos dentro de su categoría. En nuestro caso, nos hemos centrado en la categoría *Business & Money*, y en la subcategoría específica *Women & Business*, que es donde se situarían las obras que conforman nuestro corpus teórico<sup>50</sup>. El buscador de *Amazon.com* funciona mediante palabras clave,

---

<sup>50</sup> Tal y como se puede observar, aunque el corpus teórico esté conformado por obras escritas en inglés y en español, la muestra final está compuesta solamente de obras escritas en inglés. La razón responde a criterios de representatividad de la muestra, ya que la mayor parte de este tipo de libros son editadas en países anglosajones.

las utilizadas en este caso para realizar nuestras búsquedas han sido: *women's leadership*, *female leadership*, *business*, *entrepreneurship*, *success*, etc. El orden de aparición de los libros es resultado de los factores de popularidad y relevancia. La popularidad se calcula en base a unos criterios que no están muy claros, pero se intuye que es una suma de factores entre los que se encuentran el volumen de ventas, el número de opiniones de clientes y las descargas desde *Kindle Unlimited* (Noguera 2015).

Uno de los rasgos más interesantes de *Amazon* es que permite encontrar obras similares o que han sido adquiridas de forma conjunta por otros clientes. Esto quiere decir que se dispone de un eficaz sistema de recomendaciones, capaz de registrar el tipo de libros que más busca un usuario dentro de su web, para ofrecerle después una lista de obras basadas en esas búsquedas. Por esta razón, después de varias semanas de búsqueda constante realizada en el mes de noviembre de 2015 a través de esta plataforma con las palabras clave señaladas anteriormente, llegamos a un punto de reiteración de las obras que aparecían en el buscador, en este momento es cuando vemos que se ha alcanzado un límite en la búsqueda de las obras. Dicho límite es el que nos señala qué obras son las más importantes, es decir las más buscadas y vendidas, en la categoría en la que nos movemos.

Dicho punto de reiteración marca el final de la búsqueda, la fiabilidad de la misma se respalda en gran medida en el hecho de que la empresa ha desarrollado su propio algoritmo personalizado de recomendación llamado *filtrado colaborativo ítem a ítem*. Se asocia a cada producto comprado por un usuario con una lista de productos similares, que se obtiene en función de los elementos que hayan sido adquiridos en un mismo pedido, añadidos a un carrito de la compra o almacenados en una *wish list* (Linden, Smith, y York 2003), y en base a esta información se realizan las posteriores recomendaciones a los/as clientes.

La lógica empresarial de Amazon.com se centra en la idea de que cuanto más buenas y oportunas sean las recomendaciones que realizan a sus clientes, mayores probabilidades hay de que aumenten las ventas. Siguiendo esta lógica del portal de ventas, se ha realizado la búsqueda de obras del *management* dirigidas a mujeres, y mediante nuestra propia búsqueda inicial, se han establecido las diferentes recomendaciones, que nos han llevado a aglutinar un total de ciento cincuenta obras, de las que, tras las primeras aproximaciones, se seleccionará una muestra final de cinco obras sobre las que se aplicará el método de análisis del discurso.

Estos cinco textos que van a conformar la muestra final han sido *best sellers* de la gestión empresarial o en su defecto, cuentan con gran presencia en los buscadores de ventas de libros online y buenas recomendaciones. Su análisis nos permitirá extraer unas conclusiones sobre los valores que se encuentran presentes en dicha literatura en referencia a la presencia de mujeres en la empresa y su papel como líderes en la misma. En base a esta estructura, nuestra lógica de investigación será hipotético-deductiva. En este caso, las categorías de análisis serán previamente formuladas y probadas en el corpus en cuestión. Nuestro análisis de contenido seguirá un diseño vertical o intensivo, caracterizado por un corpus muy reducido, cuyo desarrollo, a diferencia del que es propio de diseños horizontales, en ocasiones es mucho más amplio que el texto analizado.

Por lo general, se trata de análisis no cuantitativos, que no recurren a procedimientos de muestreo, en los que el significado deriva más de las relaciones, las oposiciones y el contexto, que de medidas cuantitativas (Piñuel Raigada 2002). En definitiva, por las razones expuestas, consideramos que el buscador de libros de Amazon.com así como la lógica de recomendaciones y de número de ventas sobre la que se basa su funcionamiento, lo convierten en una excelente herramienta a la hora de conocer las últimas tendencias en la literatura popular *managerial* dirigida a mujeres.

## 5.2 Principales líneas argumentales del corpus

Una primera aproximación a los títulos y índices de las obras que conforman el corpus de ciento cincuenta obras definido previamente (Anexo 1), nos permite realizar una identificación intuitiva de las principales líneas temáticas tratadas en dichas publicaciones. De forma generalizada, las obras estudiadas suelen adoptar diferentes formas que hemos dado en denominar tal y como sigue, según sus similitudes formales y temáticas:

- Guías para el éxito empresarial de las mujeres.
- Mujeres líderes: liderazgo femenino vs liderazgo de hierro.
- Biografías de mujeres ejecutivas con éxito y emprendedoras.

Así pues, lejos de realizar una diferenciación tajante entre unas temáticas y otras, intentaremos sugerir los puntos centrales sobre los que focalizan su atención y que las diferencian de las demás obras, así como las confluencias que se dan entre ellas. Al mismo tiempo, identificaremos los discursos ambivalentes que se pueden encontrar en este tipo de literatura y que definen una suerte de presencia esquizofrénica de las mujeres en la empresa. A continuación, se expondrán las tres líneas temáticas que se pueden encontrar en las obras de la literatura *managerial* dirigida a mujeres.

En primer lugar, están los libros que adoptan la forma de guías para el éxito profesional y empresarial de las mujeres. A su vez, dicho argumento se desdobra en dos tipologías, las obras que señalan los errores más comunes que cometen las mujeres profesionales en el ámbito empresarial y que supuestamente las apartan del éxito profesional en un espacio altamente masculinizado; y las guías para el éxito profesional y/o empresarial de las mujeres, que no inciden tanto en los errores como en las claves del éxito. Así pues, en el primer caso, el objetivo principal se centraría en aportar consejos para que la profesional evite cometer dichos errores en el futuro (Frankel 2005, 2014). Algunos de estos errores suelen relacionarse con que las mujeres tienen dificultades para valorarse a sí mismas y su trabajo, así como para comunicar lo que desean. Es decir, los “errores” suelen sostenerse en un plano personal, más que en uno social y estructural.

También se sostiene la idea de que las profesionales suelen ser demasiado inocentes o *naïves*, que se obsesionan en agradar a todo el mundo en la oficina, que pecan de ser demasiado obedientes y cargarse con el trabajo de otros/as (Evans 2001, 61-118). Al mismo tiempo, se defiende que las mujeres piden permiso con demasiada frecuencia, hablan demasiado rápido, piensan demasiado las cosas y no actúan con rapidez, así como que tienen tendencia a cuidar de los demás y a quedarse en un mismo sitio demasiado tiempo (Babcock y Laschever 2003; Kolb, Williams, y Frohlinger 2010). Para evitar cometer este tipo de errores, en dichas obras se aportan consejos relacionados sobretudo con aumentar la autoestima, y mejorar la forma de comunicarse (Jahnke 2011). Algunas de las ideas que se manejan son la motivación, la lógica de tomar riesgos, explotar la inteligencia emocional, aprender a ser directas y asertivas, la resiliencia, cómo controlar el estrés, etc.

Por otro lado, las guías o manuales para el éxito empresarial de las mujeres (Johnson, 2009; Jones, 2011), son las obras en las que se definen los pasos a seguir para conseguir el éxito en el mundo profesional. Tanto esta temática como la anterior tienen diversos aspectos en común, por lo que resulta complicado establecer una distinción tajante. No obstante, esta segunda tipología suele centrarse en definir los pasos necesarios para conseguir el éxito en un mundo competitivo, y no se centran tanto en los errores que las mujeres profesionales puedan cometer por el simple hecho de ser mujeres. Es decir, tratan conceptos como eficacia, productividad, tiempo, creatividad, etc. de forma más neutral respecto al género. Por ejemplo, uno de los principales consejos que se dan es que las profesionales se deben esforzar por encontrar a mentores/as que les puedan prestar la

ayuda necesaria para ascender en el mundo profesional (Lynch y Morgan 2006; Marcus 2015; McLaughlin 2014). El esfuerzo y el autosacrificio son dos valores muy importantes, pero estos también se encuentran en los manuales de éxito para hombres. Como se puede observar, dichas obras se centrarían más en enseñar a las mujeres a jugar en base a las reglas del mercado que en definir unas reglas para las mujeres en el mercado, como sí hacen en la línea argumental anterior.

En segundo lugar, existe una línea de argumentación que se centra en definir el conjunto de acciones, decisiones y apariencias que tiene que adoptar la directiva para poder llegar a ser considerada una líder. En este caso las argumentaciones también se dividen en dos líneas argumentales diferenciadas, es decir, encontramos dos tipos de liderazgo que predominan en este tipo de obras: el liderazgo femenino, más cercano al modelo de feminidad tradicional, y el liderazgo más agresivo o “de hierro”, asociado al modelo de masculinidad tradicional.

En cuanto al liderazgo femenino, usualmente en este tipo de obras se suele poner el énfasis en la descripción de un liderazgo asociado a las mujeres de forma esencial, es decir, por naturaleza o biología (Helgesen 1995; Mercadé 2007; Romo 2008). Aunque también es cierto que en algunos casos dicho argumento se sostiene sobre los diferentes procesos de socialización recibidos por mujeres y hombres, es decir, las mujeres lideran de forma diferente a los hombres porque ambos grupos han sido socializados en diferentes roles de género, con sus consecuentes valores. Algunos de los subtemas más recurrentes son la intuición, la empatía, la comunicación en red, la cooperación y el espíritu maternal como rasgos esenciales de las mujeres líderes.

En este sentido, autoras como Marilyn Loden (1987) sostienen que el liderazgo masculino responde a un esquema piramidal, mientras que el femenino se identifica con una estructura en redes, un perfil que se ajusta mejor al funcionamiento de la Sociedad de la Comunicación o sociedad-red (Castells 1999). Estas obras son una muestra de que el modelo de empresa tradicional convive con otro emergente centrado en la flexibilidad y las redes. Por esta razón, las características asociadas mayoritariamente a las mujeres y a los valores femeninos como el cooperativismo, la colaboración, y la sensibilidad, adquieren relevada importancia en el ámbito directivo (Ramos 2005, 55).

Dentro de un contexto económico como el actual, son muchas las organizaciones que abandonan el modelo de dirección tradicional. Se abren nuevas necesidades a las que hay que dar respuesta a partir de nuevos modelos de liderazgo centrados en la cooperación, la colaboración, y el triunfo compartido. Para esto precisan de un líder que encarne todos estos valores y los sepa hacer funcionar dentro del equipo de trabajo. Cabe destacar que los aspectos que acabamos de enumerar son asociados por gran parte de la literatura popular del *management* a las mujeres. Las obras centradas en defender un liderazgo femenino sostienen que en este nuevo contexto las mujeres pueden ser mejores líderes que los hombres por su experiencia de implicación activa en la esfera doméstica, que “les proporciona una amplia experiencia en la gestión de conflictos, enseñar, guiar, impartir información, gestionar demandas contradictorias, etc.” (Kaufman 1996, 186).

En lo que se refiere al liderazgo para las mujeres de corte más agresivo, la *Iron Women* o *Iron Maiden*, se configura como “a stereotype depicts the women leader as someone who takes on and displays masculine characteristics and traits in her practice of leadership. The popular representation of Margaret Thatcher, former Prime Minister of the UK from 1979–90, provides a stark example of this stereotype” (Elliott y Stead, 2009, 51). En este sentido, se puede leer el surgimiento y la promoción de damas de hierro en el mundo de los negocios, como el resultado directo de las numerosas dificultades que las mujeres tienen a la hora de encajar en un mundo altamente masculinizado como el empresarial (Flett 2008; Feldhahn 2009; Valerio 2009).

Un primer razonamiento lógico para aquellas mujeres que buscan su espacio en el mundo de la empresa podría ser la puesta en escena del modelo de dirección tradicional, asociado históricamente a los hombres. Dicho modelo se asociaría con rasgos como el control de resultados, la lógica del mando, ser estricto y agresivo en los negocios. Este modelo funcionaría de algún modo como la oposición al liderazgo femenino, ya que la mujer dejaría de lado los rasgos propiamente femeninos y pondría en práctica los valores asociados al estereotipo masculino. A pesar de que muchas obras de la literatura *managerial* para mujeres pugnan por la promoción del liderazgo femenino, muchas otras se decantan por un modelo más agresivo y tradicional. Dicho modelo encarna la lógica altamente competitiva del capitalismo feroz, que hoy en día aún prevalece en muchas empresas, conviviendo con el discurso de la flexibilidad y el trabajo autónomo.

En tercer lugar, existe un gran conjunto de biografías de ejecutivas (Huffington 2007, 2015; Sandberg 2013) y emprendedoras de éxito (Jones 2008; Kachelle 2015; MacNeil 2015) que sirven de ejemplo para las mujeres que desean desarrollar de buen grado su carrera profesional, ya sea trabajando para otros o creando su propio negocio. Un ejemplo lo encontramos en la actual COO de *Facebook*, Sheryl Sandberg, y su obra *Lean In* (2013). Además de hallarse en la lista *Forbes The Most Powerful Women in Tech 2015*, Sandberg ha conseguido un gran éxito con la publicación de su obra. En el año 2013 y en su primer día de ventas el libro alcanzó la lista de los *Best Sellers* en *Amazon* (Perez 2013). Así, ha conseguido obtener un gran renombre a nivel internacional, pero su poder no reside solamente en su cargo en la multimillonaria empresa *Facebook*, “but also as a voice for female empowerment in the workplace as the author of the 2013 best-selling book *Lean In*” (Vinton 2015). Otro ejemplo lo encontramos en la ejecutiva de éxito Ariana Huffington, co-fundadora de *The Huffington Post*. También es autora de obras diversas, sin embargo, solamente dos de dichas obras ponen su foco de atención en contar su experiencia profesional: *On Becoming Fearless: A Road Map for Women* (2007) y *Thrive: The Third Metric to Redefining Success and Creating a Life of Well-Being* (2015).

Dentro de esta categoría también podemos encontrar obras centradas en casos de éxito no tanto de mujeres ejecutivas que ascienden en su carrera profesional, sino más bien de emprendedoras que han alcanzado el éxito creando su propio negocio. En ocasiones, dichas obras no se centran en experiencias concretas de emprendedoras, sino que se construyen como guías de consejos para mujeres que quieran emprender sus propios negocios y conseguir éxito económico en su empresa, así como éxito a nivel social. Por tanto, esta es una categoría que se encontraría a medio camino entre las guías para el éxito empresarial de las mujeres y las biografías de ejecutivas.

A lo largo de las tres temáticas señaladas encontramos un fenómeno que se suele repetir, éste se refiere a tratar ciertas cuestiones de forma ambivalente incluso con oposiciones irreconciliables. A continuación, comentaremos algunos de los temas que son tratados de forma ambigua según la obra a la que nos remitamos. En primer lugar, la maternidad es un tema muy presente en casi todas las obras de literatura *managerial* dirigida a mujeres, sin embargo, el discurso difiere según la obra a la que nos estemos refiriendo. Esto quiere decir que convive la imagen de la *Superwoman* que puede tanto con la carga laboral como con la familiar, con la de la “mala madre” o la “solterona” que ha dejado de lado sus responsabilidades familiares para encontrar el éxito laboral.

La imagen de la *Superwoman* lanza un mensaje concreto y es que ninguna mujer debería renunciar a su papel como madre para tener éxito en su carrera profesional. Al contrario, se trataría de que dicha mujer aprovechara las capacidades de cuidado, gestión de conflictos y educación que se desprenden de su rol en el hogar para desarrollar su carrera. Se suelen tratar temas de conciliación laboral-familiar, que en pocas ocasiones ponen énfasis en la cuestión de la corresponsabilidad o de las políticas sociales que existen en referencia a esta cuestión social. El liderazgo agresivo lanza un mensaje completamente distinto en referencia a la maternidad, ya que la puesta en práctica de un

liderazgo de corte más masculino, supondría para las mujeres sacrificar esa parte de su feminidad (la maternidad) en pro de una vida dedicada exclusivamente a su éxito profesional y a los negocios.

En segundo lugar, la ambición también se aborda de forma ambigua (Condren 2006). En unos casos se suele alentar a las lectoras a explotar su sexualidad y su erotismo, mientras que en otros casos, se las insta a que huyan de una sexualización de su cuerpo (Bennington 2013, 61-67). En relación, también se suele aconsejar a las mujeres cómo vestir o cómo maquillarse (Shugley 2009; Jahnke 2011), en unos casos para disfrazar su feminidad y acercarla al ideal del ejecutivo masculino, y en otros casos, para potenciarla. Por tanto, analizar este discurso nos puede permitir conocer mejor la imagen generalizada que se ha construido de la mujer en la empresa.

En última instancia, uno de los rasgos más interesantes de este tipo de obras es la existencia de un doble discurso alrededor de la mujer líder. Esto es, se trata de un discurso que se mueve entre dos polos. El primero se refiere a la defensa de una esencia femenina existente en cada mujer, se trataría de potenciar las cualidades femeninas que toda mujer supuestamente posee desde su nacimiento. El segundo nos remite al carácter construido del éxito y el liderazgo, se refiere a que cualquier persona puede triunfar si sigue los pasos que se definen en dichas guías. Por ejemplo, el discurso del éxito pretende que se potencien unas cualidades para conseguir el éxito en un entorno laboral concreto, mientras que el discurso neurocientífico que también encontramos en dicha literatura, habla de cuestiones físicas, biológicas y fisiológicas que no se pueden cambiar.

Como una pronta conclusión, podemos sostener que la ambigüedad en estos discursos es un reflejo de la complejidad de la presencia de las mujeres en la alta dirección empresarial. No podemos olvidar que las mujeres líderes en la empresa suelen encontrarse fuera de lugar (Ford 2006, 81), y quizá la gran ambivalencia de los discursos que hemos abordado simbolizan esta compleja realidad. Al mismo tiempo, la contradicción y ambigüedad en las demandas que se lanzan hacia las mujeres desde el ámbito económico y social pueden ser fruto de las exigencias del neoliberalismo.

### 5.3 Muestra

Las obras que conforman la muestra a analizar se han seleccionado del corpus teórico (150 obras) en base a los criterios definidos previamente y a las líneas temáticas identificadas. Así pues, se van a analizar las obras completas que nos permitan extraer los principales valores asociados al modelo de mujer líder en la empresa que se promueven desde la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. A continuación, se dispone la distribución formal de dichas obras, así como las razones de su selección en base a los criterios establecidos previamente a lo largo de estas páginas.

#### Guías para el éxito empresarial de las mujeres

1. *Mistakes I Made at Work: 5 Influential Women Reflect on What They Got Out of Getting It Wrong*, de Jessica Bacal (2014).
2. *Work with Me. How Gender Intelligence Can Help you Succeed at Work and in Life*, de Barbara Annis y John Gray (2013).

#### Mujeres líderes: liderazgo femenino vs liderazgo de hierro

3. *How Women Lead: The 8 Essential Strategies Successful Women Know*, de Sharon Hadary y Laura Henderson (2013).
4. *Who Says It's a Man's World: The Girls' Guide to Corporate Domination*, de Emily Bennington (2013).

#### Biografías de mujeres ejecutivas con éxito y emprendedoras

5. *Lean In: Women, Work and the Will to Lead*, de Sheryl Sandberg (2013).

En primer lugar, encontramos la obra *Mistakes I Made at Work: 25 Influential Women Reflect on What They Got Out of Getting It Wrong*, editada por Plume (Penguin Books) en New York en el año 2014, y escrita por la autora Jessica Bacal, directora del *Wurtele Center for Work & Life* en el *Smith College* (Northampton, EEUU). En esta obra Bacal entrevista a veinticinco mujeres profesionales exitosas en diferentes ámbitos de actividad, haciendo especial énfasis en los desafíos y retos que éstas han enfrentado en el puesto de trabajo por el hecho de ser mujeres ejerciendo una posición de liderazgo. Algunas de las entrevistadas son Cheryl Strayed, autora del bestseller *Wild*; Anna Holmes, fundadora de *Jezebel.com*; Joanna Barsch, directora emérita de *McKinsey & Company*; Carol Dweck, profesora en Standford y Ruth Ozeki, autora del bestseller *A Tale for the Time Being* (2013).

Desde su publicación en 2014, la obra ha sido nombrada por *Fast Company* en la *Top 10 Book You Need to Read This Year*, también forma parte de *Publishers Weekly Top 10 Business Book for Spring 2014*, y desde su publicación el éxito de Bacal en el mundo de los negocios se ha disparado (Schawbel 2014; Dill 2014). La popularidad y éxito de la obra puede verse reflejada en las recomendaciones que se realizan en diferentes publicaciones como *The New York Times* o empresas como *Fast Company*, así como la puntuación media de la publicación en Amazon.com (4,5 de 5 estrellas):

The printed equivalent of a long, hot bath at the end of a terrible day at work - *The New York Times*.

Bacal hit pay dirt: stories filled with humor and humiliation, plus loads of hard-earned career management advice - *ELLE Magazine*.

Crucial character boot camp... an important book because it shows that life is not a magazine spread - *The Globe and Mail*.

Wide-ranging enough to avoid the stifflingly corporate perspective of many mainstream conversations about women in the workplace - *New York Magazine*.

Shines in its recognition of the futility of the one-size-fits-all professional recommendation - *Forbes Magazine*.

Will be of huge value to women today - *Verily Magazine*.

A spectacular way to learn from the masters - *Madame Noire*.

Not only shines an antiseptic light on other people's dark moments, it shows how mistakes, and unhappiness, and the depths of our careers can lead to unexpected triumphs - *Fast Company*.

En segundo lugar, tenemos la obra *Work with me. How Gender Intelligence can Help you Succeed at Work and in Life*, cuyos autores son Barbara Annis y John Gray. Se trata de una obra editada en Londres por Piatkus en el año 2013, como vemos, cumple con los criterios geográficos y temporales definidos previamente para la selección de la muestra. En dicha obra se aborda la problemática de las relaciones entre mujeres y hombres en el ámbito laboral a través de diferentes entrevistas realizadas a trabajadores y trabajadoras de la alta dirección de las empresas estadounidenses. Así, se propone el concepto *Gender Intelligence* con vistas a superar dichos conflictos.

En cuanto a los autores, cabe señalar que Barbara Annis es fundadora del *Gender Intelligence Group* (GIG)<sup>51</sup>, donde se investigan las cuestiones citadas en las anteriores líneas. Annis es una reconocida experta a nivel mundial en temas de liderazgo inclusivo y ha puesto en práctica este nuevo tipo de liderazgo en numerosas compañías de la lista *Fortune 500*.

---

<sup>51</sup> Para una mayor información sobre el *Gender Intelligence Group* se puede visitar la página web disponible en: [www.genderintelligence.com](http://www.genderintelligence.com)

Sin embargo, esta obra resulta interesante, sobre todo, porque uno de sus autores (John Gray) es a su vez el autor de la afamada obra *Men are from Mars. Women are from Venus* (1992). Teniendo en cuenta el gran impacto que tuvo esta obra tanto en el imaginario social como en el ámbito académico (Haferkamp, Eimler y Papadakis 2012), resulta interesante conocer la influencia que su visión tiene en esta segunda obra, en referencia a las diferencias entre mujeres y hombres. Así pues, éste es un dato que nos remite al éxito de los autores, pero también contamos con diferentes recomendaciones elaboradas por parte de periódicos y autores/as de otros aclamados bestsellers:

Practical and timely, this joint offering by two complementary experts - one from Mars and one from Venus - promises to be a game changer - *Publishers Weekly*.

An easy-to-read guide to workplace communications - *The Economist*.

Together, Annis and Gray provide the perfect relational guide for men and women looking for happiness and success through greater understanding as colleagues, partners and parents - Jack Canfield, autor and co-creador de *Chicken Soup for the Soul*.

What a concept! Work with Me is a perfect blend of work-life and personal-life messages. No other book tackles the issue of men and women working and winning together - Raymond Aaron, autor de *Double Your Income Doing What You Love*, bestseller del *The New York Times*.

A landmark work that examines today's workplace opportunities and challenges... and demonstrates why gender intelligence - not gender equality - will inspire a culture of inclusiveness and create a sustainable source of economic advantage for individuals, leaders and their organizations - Lara Warner, directora financiera de *Credit Suisse Investment Bank*.

No doubt about it. Group intelligence is highest when both genders problem solve together. Now Barbara Annis and John Gray show us how to get the job done! If this book doesn't make you think, you are brain dead! - Wendy Walsh, experta en comportamiento humano en la CNN y *The O'Reilly Factor*.

It's time to get smart about Gender Intelligence. If anyone on Earth - or Venus or Mars - can sort out these complex relationships, John Gray and Barbara Annis can. "Work" your way through this remarkable book! - Harvey Mackay, autor #1 del *New York Times* con su obra *Swim With The Sharks Without Being Eaten Alive*.

En tercer lugar está la obra titulada *How Women Lead: The 8 Essential Strategies Successful Women Know*<sup>52</sup> editada en 2012 por McGraw-Hill Education (London). En esta obra se estudian las diferencias entre el desarrollo de liderazgo por parte de mujeres y hombres a través de entrevistas realizadas a mujeres líderes de éxito en el mundo profesional (Tabaka 2012). A través de los resultados de dichas entrevistas, las autoras aconsejan diferentes estrategias para que las lectoras puedan guiarse y tener éxito en sus diferentes ámbitos profesionales.

Sus autoras son Sharon Hadary y Laura Henderson, sus procedencias transitan tanto el ámbito académico como el *gerencial*. Hadary es la directora de Sharon Hadary & Co., al tiempo que es fundadora y directora ejecutiva del *Center for Women's Business Research*; es también profesora adjunta en el *Doctor of Management Program* de la *University of Maryland University College* y *Bay Path University*; y tiene un blog en *The Wall Street Journal*<sup>53</sup> donde trata cuestiones relacionadas con las mujeres, la empresa y el liderazgo. Además, enseña, escribe y habla a nivel internacional sobre el liderazgo de las mujeres en diferentes foros.

---

<sup>52</sup> La obra *How Women Lead: The 8 Essential Strategies Successful Women Know* cuenta con su propia página web, que se dispone a continuación: <https://howsuccessfulwomenlead.com/>

<sup>53</sup> Para consultar el blog de Sharon Hadary, visitar: <http://blogs.wsj.com/experts/tag/sharon-hadary/>

Por otro lado, Henderson es una emprendedora de éxito, siendo hoy en día Presidenta de *Henderson Associates*, una empresa dedicada al ámbito de la biomedicina, que cuenta con unos ingresos de 20 millones de dólares y más de 200 empleados/as. Además, ha recibido diversos premios por su estilo de liderazgo y es una reconocida *speaker* en el ámbito del liderazgo de las mujeres en la empresa. Como se puede observar en las siguientes citas, dicha obra también generó cierto impacto en las publicaciones relacionadas con el mundo de los negocios y entre los/as profesionales:

Rich with proven, practical knowledge and insights from highly successful women that you can put into action immediately to create your executive presence, be viewed as 'leadership material,' and maximize your opportunities - Nina McLemore, fundadora y CEO de Nina McLemore, Inc.; fundadora y presidenta de *Liz Claiborne Accessories*.

A fabulously insightful and powerful book for women who aspire to business leadership. Relying on decades of experience and research, the authors reveal key insights and successful strategies, including practical how-to advice, to enable women to hone and enhance their inherent leadership strengths. The book provides women with a compelling and straightforward blueprint for accelerated business success! This is a must-read for women and for all mentors and coaches of women! - Richard Falcone, presidente de *Xperior-Consulting Inc.*; CEO de *Securus Technologies Inc.*; y vicepresidente de *AT&T*.

Sharon Hadary and Laura Henderson have written a book that will be a blueprint for success that will inspire women in business for years to come, and not a moment too soon, given women's steadily expanding influence in business. The authors have combined personal insight, research-based knowledge, and real-life lessons in a thought-provoking guide that will benefit women just beginning their leadership journey and women at the pinnacle of their professions. *How Women Lead* is a celebration of the perspective and power of successful women. This book belongs in every leader's personal library - Maria Coyne, vicepresidenta ejecutiva de *KeyBank*, y miembro del comité ejecutivo *KeyCorp*.

En cuarto lugar, tenemos la obra *Who Says It's a Man's World: The Girls' Guide to Corporate Domination*, de la autora Emily Bennington<sup>54</sup>, editada por AMACOM (*American Management Association*, New York) en el año 2013. Bennington es especialista en dos formas de transición profesional, guiar a los estudiantes recién salidos de la universidad que buscan trabajo y a las mujeres líderes que entran a los cargos de dirección profesional.

Al mismo tiempo, es una *speaker* en el ámbito del éxito profesional y el desarrollo de las carreras, por esta razón, ha participado en diferentes programas de las cadenas televisivas *Fox Business*, CNN y ABC. Es autora de la obra *Effective Immediately: How to Fit In, Stand Out, and Move Up at Your First Real Job*. A lo largo de la obra la autora aporta consejos para la supervivencia de las mujeres en el ámbito del trabajo, sobre todo en el de la alta dirección. Su obra gozó de una gran acogida, tal y como se desprende de las siguientes críticas efectuadas por diversas personalidades del mundo de los negocios:

Thanks to business journalist Bennington, women now have an energetic, strong-minded guide to dodging the worst pitfalls of a corporate career - *Publishers Weekly*.

As an educator, I appreciate the practitioner approach, witty, mildly caustic, and affable, with an educator's heart in her latest offering - *The Voice of Job Seekers*.

Emily Bennington's *Who Says It's A Man's World?* is a great, easy-to-understand guide to navigating the office - *Chicago Now*.

What I like most about Bennington's book is the focus on self first... Business is a game about people—like everything else in life—it all starts with you - *Washington Post*.

---

<sup>54</sup> Para mayor información sobre la autora Emily Bennington, consultar la web: <http://emilybennington.com/>

...great deal of useful (and often refreshingly blunt) advice that specifically relates to how women can help themselves achieve the corporate success that has either eluded or been denied them - *Accounting Today*.

*Who Says It's a Man's World* is the perfect guide for the current and aspiring professional women - *Kick Ass Book Reviews*.

This is an uplifting book, packed with stories and anecdotes from women in business along with lots of practical advice - *A Girl's Guide to Project Management*.

Like every wildly successful advice book, this one approaches a badly bruised and beaten topic with a fresh perspective - *ProfessionGal*.

It may be serendipitous that *Who Says It's a Man's World* appeared the same time as *Lean In*...But Emily Bennington's book is more fun to read - *Blue Heron Journal*.

This book is the tool you have been waiting for to set your career on the right path! - *Portland Book Review*.

This book provides a real hands on workbook for women to take charge of their own careers to increase the likelihood of reaching a C-level position - *Blog Business World*.

En último lugar, encontramos la autobiografía *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* (2013), de la actual COO de Facebook, Sheryl Sandberg. La obra fue editada por Alfred A. Knopf (Penguin Random House, New York) y en ella se aborda la experiencia personal y profesional de la autora, que al mismo tiempo aporta claves y consejos para el desarrollo profesional de las lectoras en el mundo del *management*. También trata temas de interés relacionadas con la cuestión de género y la igualdad en el seno de la empresa. Además de hallarse en la lista *Forbes The Most Powerful Women in Tech 2015*, Sandberg ha conseguido un gran éxito con la publicación de su obra (Perez 2013).

Con una gran carrera profesional y gozando de gran prestigio en diferentes círculos empresariales, Sheryl Sandberg ha demostrado ser una persona de interés a la hora de hablar de las mujeres y la alta dirección empresarial (Sandberg y Grant 2015), convirtiéndose en algo cercano a una gurú de la gestión a nivel internacional. Sus charlas abordan la presencia de las mujeres en dichas posiciones, y goza de gran popularidad en dichos seminarios y charlas alrededor del mundo (Sandberg 2002). Además, la obra cuenta con su propia página web (<http://leanin.org/book/>), donde se ha inaugurado toda un círculo de experiencias de liderazgo de mujeres, donde los/as visitantes pueden entrar y aportar sus propias vivencias, generando círculos.

If you loved Sheryl Sandberg's incredible TEDTalk on why we have too few women leaders, or simply believe as I do that we need equality in the boardroom, then this book is for you. As Facebook's COO, Sheryl Sandberg has first-hand experience of why having more women in leadership roles is good for business as well as society. *Lean In* is essential reading for anyone interested in righting the injustice of this inequality - Sir Richard Branson, presidente de *Virgin Group*.

Sheryl provides practical suggestions for managing and overcoming the challenges that arise on the "jungle gym" of career advancement. I nodded my head in agreement and laughed out loud as I read these pages. *Lean In* is a superb, witty, candid, and meaningful read for women (and men) of all generations - Condoleezza Rice, ex-asesora de seguridad nacional del Gobierno de Estados Unidos.

Sheryl Sandberg brilliantly explains how she believes women must put themselves forward if the gender gap is ever to be closed – I agree, but I would add women should not only lean in, but also stand up and cheer - Martha Lane Fox.

Eleanor Roosevelt once said, 'No one can make you feel inferior without your permission.' With stories from her own life and data carefully researched, Sheryl Sandberg reminds

women that they have to believe in themselves and reach for opportunities. More women than men may need that advice, but I'd bet that both genders would profit from this very well-done book - Marjorie Scardino, CEO de *Pearson PLC*.

For the past five years, I've sat at a desk next to Sheryl and I've learned something from her almost every day. She has a remarkable intelligence that can cut through complex processes and find solutions to the hardest problems. *Lean In* combines Sheryl's ability to synthesize information with her understanding of how to get the best out of people. The book is smart and honest and funny. Her words will help all readers—especially men—to become better and more effective leaders - Mark Zuckerberg, fundador y CEO de *Facebook*.

Como se ha podido observar a lo largo de la justificación de la selección de la muestra que analizaremos, ésta nos ofrece una variedad de procedencias en referencias a los/as autores/as: tanto del ámbito profesional como del académico. Al mismo tiempo, se cumple con los criterios establecidos en los apartados previos, ya que todas las obras se editaron en países anglosajones, centrándose en New York y Londres, en los años del 2010 al 2015. Además, hemos podido comprobar que tanto las obras como los/as autores/as gozan de popularidad en el mundo profesional. De este modo, intentamos garantizar que la muestra sea lo más representativa posible del grueso del corpus teórico que se encuentra en el anexo 1 de la presente tesis. A continuación, se dispone una tabla explicativa de las características centrales de la muestra a analizar:

Tabla 5. Resumen de la muestra

Obra	Autor/a	Año	Editorial	Lugar	Posición en las diferentes categorías de búsqueda realizadas por los/as clientes en Amazon	Puntuación en Amazon
<i>Mistakes I Made at Work: 5 Influential Women Reflect on What They Got Out of Getting It Wrong</i>	Jessica Bacal	2014	Plume (Penguin Books)	New York	Amazon Best Sellers Rank: #58,022 in Books #64 in Books > Business & Money > Women & Business #327 in Books > Business & Money > Job Hunting & Careers > Guides #975 in Books > Business & Money > Personal Finance	4,5 de 5
<i>Work with me. How Gender Intelligence can help you succeed at work and in life</i>	Barbara Annis & John Gray	2013	Piatkus	London	Amazon Best Sellers Rank: #1,590,138 #1147 in Kindle Store > Kindle eBooks > Business & Money > Business Life > Ethics #2819 in Kindle Store > Kindle eBooks > Business & Money > Business Life > Personal Success #3051 in Kindle Store > Kindle eBooks > Business & Money > Job Hunting & Careers > Career Guides	4 de 5
<i>How Women Lead: The 8 Essential Strategies Successful Women Know</i>	Sharon Hadary & Laura Henderson	2013	McGraw-Hill Education	London	Amazon Best Sellers Rank: #359,617 in Books #332 in Books > Business & Money > Women & Business #1597 in Books > Business & Money > Job Hunting & Careers > Guides #1782 in Books > Business & Money > Business Culture > Motivation & Self-Improvement	4,8 de 5

Capítulo 5. Planteamiento metodológico de la investigación

<i>Who Says It's a Man's World: The Girls' Guide to Corporate Domination</i>	Emily Bennington	2013	AMACOM (American Management Association)	New York	Amazon Best Sellers Rank: #1,011,226 in Books #787 in Books > Business & Money > Women & Business #3979 in Books > Business & Money > Job Hunting & Careers > Guides #7955 in Books > Business & Money > Personal Finance	5 de 5
<i>Lean In: Women, Work and the Will to Lead</i>	Sheryl Sandberg	2013	Albert A. Knopf (Penguin Random House)	New York	Amazon Bestsellers Rank: 30,732 in Books #174 in Books > Biography > Business & Finance #214 in Books > Business, Finance & Law > Management > Management Skills > Leadership #255 in Books > Business, Finance & Law > Careers > Job Hunting	4,7 de 5

## Capítulo 6. Conclusiones del análisis

### 6.1 Características generales de las obras

Llegados a este punto, debemos recordar la pregunta de investigación de la que partíamos para realizar nuestro trabajo: ¿cuáles son los valores recomendados a las mujeres profesionales, en la literatura popular del *management*, para que desarrollen sus liderazgos en los ámbitos de responsabilidad empresarial? Así pues, los aspectos principales que pretendíamos identificar eran los valores asociados al modelo de mujer líder, diferenciando entre los valores asociados por naturaleza/biología a las mujeres, y los valores que se pueden incorporar o ejercitar en el desarrollo del liderazgo por parte de cualquier persona. Con esto pretendíamos discernir si el modelo de mujer líder que se traslada a través de este tipo de literatura puede transformar el estereotipo femenino en la empresa, así como impulsar la igualdad de género en la misma; o, por el contrario, supone un retroceso o el mantenimiento del actual techo de cristal.

#### 6.1.1 Indicadores utilizados

Una vez realizado el análisis de las cinco obras seleccionadas – cuya información se ha organizado en tablas y se puede consultar en el Anexo 2 de la presente tesis doctoral – comentaremos la validez de los indicadores escogidos para identificar los aspectos de interés de nuestro trabajo. En anteriores capítulos habíamos argumentado que en vistas a conocer el tipo de valores que se asocian al modelo de mujer líder en la empresa a través de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, resultaba prudente identificar dos tipos de lenguaje: el prescriptivo/imperativo y el evaluativo; además de las aseveraciones referidas a diferencias entre mujeres y hombres que contienen un alto grado de compromiso por parte del/a autor/a. Durante el análisis se han encontrado gran cantidad de indicadores de lenguaje prescriptivo/imperativo, pero no tantos del evaluativo. Al mismo tiempo, se han encontrado muchos indicadores tanto de aseveraciones de corte esencialista como de corte constructivista.

En el primer caso, el del lenguaje prescriptivo/imperativo, se han estudiado los indicadores: *have to - haven't to, must - mustn't, ought to - oughtn't to, should - shouldn't, can - can't, could - couldn't, do - don't*. Cabe añadir desde el inicio que no se ha encontrado ningún caso de *ought to* ni en su forma afirmativa ni en su forma negativa. Una de las explicaciones más coherentes para este fenómeno puede referirse a que estos textos hacen uso de un lenguaje informal para llegar con mayor rapidez a su público. Por esta razón, normalmente se utilizan fórmulas más coloquiales, hecho que explica la predominancia de las formas más informales que aquí tratamos.

Tal y como esperábamos, a través de estas fórmulas prescriptivas se comunica a las mujeres profesionales cómo comportarse en el mundo de la empresa, y en algunas ocasiones, también en su vida personal e incluso amorosa. A su vez, se ha observado que el lenguaje prescriptivo/imperativo se refiere sobre todo a cuestiones aspiracionales, lo que se debe y lo que no se debe hacer en vistas a alcanzar un objetivo. De forma continua se utilizan verbos que instan al/la lector/a a iniciar un cambio en su comportamiento o personalidad: *have to be, have to be able, have to figure out, have to feel, have to get, have to realize, have to do, have to try...*

En este sentido, y aunque la fórmula *must* se usa con menor frecuencia, cuando se usa, se suele acompañar del verbo *to be*. Esta realidad concuerda con lo que adelantamos en capítulos anteriores: las obras de la literatura popular del *management* son aspiracionales, es decir, pretenden producir una transformación en el sujeto lector, que pasa de una situación a otra mediante un cambio de actitud

o accionar derivado de la lectura de dichas obras. En este tipo de libros es solamente a través del cambio interno del/la lector/a donde se encuentra el potencial transformador, y esto se ejercita a través de su aspiración a cambiar de un estado a otro (Taylor, Pham, Rivkin, y Armor 1998).

Por otro lado, la fórmula *should*, tanto en su forma positiva como negativa, es muy utilizada, y en muchas ocasiones sirve para dar instrucciones sobre lecturas que se deberían realizar, o decisiones que se deberían tomar para iniciar dicho cambio. Lo mismo ocurre con las fórmulas *can/can't* y *could/couldn't*. Otro dato interesante lo encontramos en que se suelen utilizar con gran frecuencia las fórmulas negativas de todos los indicadores tratados hasta el momento, como por ejemplo la forma negativa *don't*. Desde nuestro punto de vista, esto resulta muy revelador, ya que en muchas ocasiones cuando se nos dice que no podemos hacer algo, los límites que se fijan con la prohibición delimitan con más fuerza aquello que somos y aquello que debemos llegar a ser, es decir, los límites de nuestra identidad. Teniendo en cuenta que las formas negativas son vitales cuando se nos dice lo que deberíamos hacer, identificarlas ha resultado muy revelador para nuestro estudio.

Por otro lado, las formas referidas al lenguaje evaluativo no son tan predominantes como las anteriores. Además, cabe señalar la confusión que se desprende de su uso, es decir, habíamos determinado los indicadores para encontrar aquello que se evaluaba como malo o bueno en el comportamiento de las mujeres en la empresa: *good, ok, right, best, value, nice, convenient, adequate, satisfying, possible, bad, wrong, mistake, error, failure, dissatisfying, impossible...* No obstante, a la hora de aplicar la metodología al análisis de las obras, hemos visto que en muchas ocasiones se entremezclaban dichos indicadores, con lo que, aunque en una frase se pudiera encontrar la palabra *good*, podía ocurrir que el significado final de esa misma frase no estuviera relacionado con una acción positiva, sino al contrario. Se trata de una realidad que hemos tenido en cuenta a lo largo de todo el análisis y donde ha tenido que intervenir la capacidad interpretativa de nuestro papel como analista del discurso. Además, esta idea nos remite a un rasgo de las obras del que hablaremos a lo largo de todo este capítulo, esto es, la ambigüedad estratégica (Eisenberg 2009) que las caracteriza tanto en los términos que se manejan como en las posiciones sociales a las que remiten.

Por último, encontramos las aseveraciones de corte esencialista o constructivista, con las que nos ocurre algo parecido a lo señalado en el párrafo anterior. Para identificar este tipo de fórmulas del lenguaje habíamos establecido los siguientes indicadores. Para identificar las esencialistas: *natural, naturally, tend to, tendency, general, generally, inclination, incline, common, commonly usually, hardwired, born...* y para las constructivistas: *fact, in fact, science, percent, surveys, study, culture, cultural, education, learn to, learn from, need to, listen to, ask, take, to be, real, reality...*

El contenido que se desprende de los fragmentos identificados es difícil de clasificar como esencialismo o constructivismo, ya que se mueven en una ambigüedad que hace complicado poder establecer una conclusión estable de su carácter. Puede ocurrir que la autora esté recurriendo a un estudio científico o a cifras derivadas de la realización de encuestas – algo que se podría considerar como constructivista-, pero que la lectura que se desprenda del mismo sea de corte esencialista. Se trata de esa ambigüedad que nos desconcierta como lectores/as y que nos dificulta el arrojar conclusiones definitivas sobre la literatura popular del *management* dirigida a mujeres en la cuestión de la predominancia del esencialismo o el constructivismo en torno a la cuestión de género.

Nuestra hipótesis de partida era que el modelo de mujer líder que se divulga a las profesionales a través de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, contiene un carácter esencialista y excluyente que reproduce las dicotomías de género y el modelo racional del *homo oeconomicus*, impidiendo el desarrollo de una gestión empresarial ética. Avanzamos que la hipótesis establecida se puede confirmar, aunque con matizaciones que veremos a lo largo de este capítulo.

### 6.1.2 Comparación de las obras analizadas

En cuanto a los rasgos generales, las similitudes y las diferencias entre las obras de la muestra, cabe recordar que cada una de dichas obras se correspondía con un nivel de la clasificación que habíamos elaborado previamente: guías para el éxito empresarial de las mujeres, las mujeres líderes: liderazgo femenino vs liderazgo de hierro, y, por último, las biografías de mujeres ejecutivas y emprendedoras. Cuando realizamos dicha clasificación de las obras, considerábamos que entre estos tipos existían las suficientes diferencias como para poder incluirlas en categorías distintas. Sin embargo, una vez realizado un análisis más profundo de las mismas, hemos podido comprobar que las características que habíamos asignado a unas obras y otras se entremezclan a lo largo de los textos. Por tanto, tras el tratamiento de dichas obras, vemos que las diferencias resultan ínfimas, y que realmente, las características que utilizamos para establecer categorías diferentes, se entremezclan de forma continua. Así, aunque una vez realizado el análisis se ha podido comprobar que dicha clasificación no servía de mucho a efectos prácticos, sí cumplió su cometido para la selección de las obras, que debía ser lo más heterogénea posible. Además, se ha mantenido dicha clasificación en el Anexo 2 para aportar mayor claridad expositiva a los/as lectores/as.

A continuación, pasaremos a comentar de forma breve los rasgos principales que hemos encontrado en las obras. En primer lugar, *Mistakes I Made at work* (Bacal 2014) es una obra en la que no hay demasiadas aseveraciones o indicadores de lenguaje que nos den a entender que la visión de la cuestión de género predominante es de corte esencialista. Quizás esta realidad se deba a que la autora entrevista a mujeres que proceden de campos profesionales muy diferentes los unos de los otros; y, por tanto, acaba efectuando un retrato más diverso del colectivo “mujeres” que el que se hace en las demás obras. Dicha diversidad permite que la autora haga referencia con más asiduidad a las estructuras sociales de exclusión, algo que en las demás obras resulta difícil de encontrar.

Por tanto, aunque esta obra se encuentra dentro de la categoría “guías para el éxito empresarial de las mujeres”, ofrece una visión más amplia de la situación de las mujeres en el mundo profesional que la que se desprende de su compañera de categoría *How Women Lead* (Annis y Gray 2013). Esta última obra, centrada más en estudios y encuestas que en testimonios directos de mujeres, se caracteriza por una gran ambigüedad con lo que respecta a la posición política hacia la desigualdad social de las mujeres, pero sí se identifica claramente un tono predominantemente esencialista. Con citas como la siguiente se puede entender mejor de qué estamos hablando:

Nevertheless, by understanding each other's nature<sup>55</sup>, men and women can discover ways of working together that complement instead of conflict with the other gender's natural instincts (Annis y Gray 2013, 46).

Como se puede observar, se reconoce una naturaleza estable de las esencias masculina y femenina, pero se insta a que esto no se convierta en un obstáculo, sino en una oportunidad. Así, aunque en esta obra se reconoce que es necesario subvertir dicha desigualdad, se parte de una esencia diferente para mujeres y hombres. Y esto, desde nuestra perspectiva, lastra la presencia de las mujeres en dicho espacio, ya que esencializa los valores asociados a los estereotipos de género masculino y femenino, dificultando una subversión de los mismos. No es de extrañar que dicha obra efectúe este tipo de asociaciones, ya que en este escrito se perciben ecos de la afamada obra de Gray titulada *Men are from Mars and Women are from Venus* (1999), donde se puede apreciar un discurso altamente despolitizado y esencialista (Cameron 2003, 458). Esto se ejemplifica muy bien a través del concepto *Gender blind spots*, central en la obra. Se trata de “incorrect assumptions held by both

---

<sup>55</sup> El subrayado identifica los términos clave de cada fragmento citado.

men and women, stereotypic baggages that continue to cause our miscommunications and fuel our misunderstandings” (Annis y Gray, 2013, 4, 16, 28). Como se puede observar, dicho concepto reduce la problemática de mujeres y hombres en la empresa a una cuestión de comunicación, dejando de lado explicaciones estructurales del fenómeno, un ejemplo lo encontramos en las siguientes citas extraídas del texto:

Men and women truly want to see each other clearly, but they can't read the other gender well enough. They can't communicate cogently (Annis y Gray 2013, 4).

It should come as no surprise that, just as women tend to share more information, build relations, and ask more questions than men do when communicating face to face, women are more inclined to behave the same way in their e-mails and text messages. It should also come as no surprise that men will often bring their "let's get to a decision" style of communication to their written messages as well (Annis y Gray 2013, 173).

En cuanto a la segunda categoría, referida a “mujeres líderes: liderazgo femenino vs liderazgo de hierro”, encontramos que en la obra *How Women Lead: The 8 Essential Strategies Successful Women Know* de Sharon Hadary y Laura Henderson (2013), las autoras ofrecen consejos prácticos para que las mujeres se desprendan de la presión de ser perfectas madres y perfectas trabajadoras. Resulta curioso cómo también se aconseja sobre relaciones amorosas dentro y fuera del trabajo, cuestiones que en las obras *gerenciales* dirigidas a un público general –tradicionalmente masculino- no se suelen tratar. Esta obra cuenta con un gran carácter psicologista que insta a las mujeres a tomar decisiones que les permitan estar en “armonía” consigo mismas.

El fantasma de la autoayuda atraviesa esta obra desde la primera hasta la última página. A través de la obra *Who Says It's a Man's World* de Emily Bennington (2013) se tratan temas muy similares y de forma parecida. La autora hace uso de fórmulas similares a las de la autoayuda e insta a las mujeres a un cambio en su comportamiento a través de vías psicológicas, pasando por alto las estructuras. Consecuentemente, las diferencias entre ambas obras no son suficientes como para que nos aporten información sobre dos tipos de liderazgo diferenciados: el femenino y el de hierro; sino más bien al contrario, coinciden en explicitar solamente el primero de ellos.

Por último, encontramos las biografías de mujeres ejecutivas y emprendedoras, donde hemos analizado *Lean In: Women, Work and the Will to Lead* de Sheryl Sandberg (2013). Esta obra es la que más bebe del testimonio, ya que es la propia autora la que nos cuenta sus vivencias y establece consejos. Toda la obra se caracteriza por un tono políticamente correcto, que, aunque trata temas interesantes para el feminismo actual, lo hace de forma poco profunda y partiendo siempre de la experiencia individual de una mujer concreta. Teniendo en cuenta esta realidad y que la posición social de la autora se podría considerar como privilegiada dentro de las que otras mujeres ocupan alrededor del mundo, consideramos que dicha obra ofrece una visión del constructo “mujeres” demasiado homogénea y, por tanto, cerrada a la diversidad de voces.

En conclusión, hemos podido comprobar que una idea central atraviesa todas las lecturas convirtiéndose en la columna vertebral del repertorio argumental de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres que hemos dado en analizar. Nos estamos refiriendo a la ambigüedad estratégica (Alvesson y Svenginsson 2003) de los argumentos inscritos en estas obras, cuyo discurso por la igualdad resulta poco profundo y ampliamente despolitizado, y cuya visión de los roles de género resulta en muchas ocasiones contradictoria con los principios de lucha social del feminismo. Dicho carácter, como hemos comentado, tiene mucho que ver con los lazos que atan a esta literatura con la autoayuda, que conduce a una privatización de los problemas sociales, que se construyen como cuestiones de importancia psicoterapéutica, médica, espiritual o religiosa que ya

no pueden ser enmarcadas como problemas de acción colectiva (Nehring, Alvarado, Hendriks, y Kerrigan 2016, 147). Así pues, aunque sí se puede identificar una tendencia general a defender la existencia de un liderazgo femenino asociado a las mujeres, la mayor parte de las obras se caracterizan por una ambigüedad que convierte en difícil la tarea de identificar cuál es la agenda política de las autoras, e incluso de las lectoras, para la ejecución del liderazgo que proponen.

Además, resulta complicado rastrear las huellas del feminismo en estos escritos. Aunque un rasgo que sí tienen en común es el poder de la narración, del testimonio de las mujeres profesionales para divulgar sus trucos para el éxito. Sin embargo, lo más interesante de este aspecto reside en que a través del testimonio individual se intentan formular respuestas universales. Como veremos más adelante, esta manera de enfocar la “solución” a los problemas de la desigualdad de género que las mujeres viven en el ámbito empresarial y laboral, despolitiza la lucha feminista y pone en manos de las mujeres individuales, los problemas que deberían ser tratados colectivamente. Dicha cuestión forma parte de la estrategia de la literatura de la autoayuda, que conduce a los sujetos a la consecución de la auto-mejora y la autonomía de una forma individualista (Rimke 2010). Por tanto, ya podemos avanzar que estas obras sirven en gran medida para aislar a cada mujer de la lucha feminista y no contribuyen a crear una mirada crítica sobre el mundo en el que viven y trabajan.

### 6.1.3 Carácter psicologista, aspiracional y despolitizado

Una vez vistas estas cuestiones, identificamos un triple carácter de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, esto es, un tono psicologista, aspiracional y despolitizado. Se trata de premisas que funcionan de forma interconectada para crear un discurso relacionado con la presencia de las mujeres en la empresa de corte conservador, y que nos remite a una concepción poco crítica del problema de la desigualdad de género en dicho ámbito.

En primer lugar, un rasgo que encontramos en todas las obras sin excepción es el carácter psicologista. Nos referimos a que los consejos que se edifican desde este tipo de obras remiten sobretudo a cambios que las mujeres deben realizar en su interior, en su personalidad o psicología, en vistas a aumentar su autoestima, y, en consecuencia, su eficacia en el trabajo (Hazleden 2003).

Al contrario de animar a las mujeres a unirse, ser críticas con su entorno y actuar conjuntamente en pro de la igualdad, se las insta a actuar para la resolución de sus problemas individuales, que suelen identificarse con cuestiones más bien internas que externas. Este tipo de empoderamiento se podría identificar como un empoderamiento de corte espiritual que se centra en el individuo y no en el grupo (Redden 2002), y que si bien puede impulsar cambios en la vida de cada cuál, no transforma las estructuras de desigualdad de nuestra sociedad. A continuación, hemos recopilado algunos ejemplos de aquello a lo que nos estamos refiriendo, es decir, citas textuales donde se tratan temas relacionados con la superación de problemas a través de la escucha interior de las profesionales:

Listen to your “internal voice,” that voice inside your head that tells you when you feel tired or thirsty, whether you should leave the party, if you should buy that cool shirt. When you think about the path you’re on right now, what does the voice say? A full-throated, passionate yes? A maybe? Or an I-hate-this-but-it’s-what-I-have-to-do? You can plug your ears for a while, but eventually, that voice grows louder, more ominous, and harder to ignore. Listen to it now before you get in too deep (Bacal 2014, 24).

Failures are hard on the soul, and I think you have to take steps to emotionally and physically recover (Bacal 2014, 71).

We should be able to take new directions in work. One way of smoothing the path for a career change is to take control of your own narrative. I often talk about how I’ve had several careers already, but my mission has always been the same (Bacal 2014, 79).

Learn to manage the emotions (Bacal 2014, 115).

During the following year, I realized that I had to figure out who I was and where I was going (Bacal 2014, 210).

It's very important to begin with one's on self, for the greatest value you can give to others is when you are whole and at your best (Annis y Gray 2013, 237).

Learning to trust your instincts and acknowledge your strengths is the foundation for developing self-confidence (Hadary y Henderson 2013, 21).

That's why mindfulness should be at the very center of your career (Bennington 2013, 36).

Be mindful of your breath (Bennington 2013, 36).

Be mindful of your surroundings (Bennington 2013, 36).

Be mindful of how you're treating your body (Bennington 2013, 37).

Be mindful of what you're working on in the moment (Bennington 2013, 38).

Be mindful of your stress triggers (Bennington 2013, 39).

Be your best (Bennington 2013, 213).

We hold ourselves back in ways both big and small, by lacking self-confidence, by not raising our hands, and by pulling back when we should be leaning in (Sandberg 2013, 8).

Getting rid of these internal barriers is critical to gaining power (Sandberg 2013, 8).

I learned over time that while it was hard to shake feelings of self-doubt, I could understand that there was a distortion (Sandberg 2013, 33).

I tried to be authentic and shared my truth (Sandberg 2013, 139).

Como se puede observar, los términos predominantes en estos textos son *self*, *internal*, *mindful*, *feelings*, *emotions*... Se trata de conceptos que se centran en explorar el interior de cada lector/a, sus miedos y aspiraciones (Forest 1997; Forest, Del Ben, y Toews 2003), y relacionarlos con los obstáculos y problemas a los que han tenido que hacer frente durante su vida laboral. Este discurso se nutre del lenguaje de la psicología y nos remite en gran medida a lo que Eva Illouz dio en llamar capitalismo emocional, y que ya hemos tratado anteriormente. Por esta razón, las obras analizadas transmiten la idea de encontrarse a una misma, de explorar la propia personalidad y la autoestima, como vemos, una idea bastante espiritual y apolítica del fenómeno de la desigualdad. De este modo, se consigue que la lectora se centre tanto en sí misma que no pueda establecer de forma crítica, una explicación multidimensional y estructural de sus problemas. A través del lenguaje psicologista se consigue que la mirada se reduzca a lo que cada cuál pueda hacer por su propio futuro.

Al mismo tiempo, el espíritu neoliberal se entremezcla con el carácter psicologista que venimos tratando. Esto no nos resulta extraño, ya que lo habíamos tratado en capítulos anteriores como uno de los rasgos centrales de nuestra época. Es decir, la explotación de las emociones al servicio de los intereses y necesidades del nuevo capitalismo (Illouz 2010, 2007) se refleja en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres de forma clara, aunque disfrazada de una edulcorada intención de "transformación social".

Desde nuestro punto de vista, este entramado de operaciones discursivas funciona como acicate para la idea de la autosuperación personal de las barreras que cada mujer se impone, que, en este caso, también se pueden encontrar en el ámbito laboral, y que a su vez, libra a las estructuras

estatales y económicas de las responsabilidades de dicha desigualdad. La idea del aprendizaje por parte de las profesionales de los errores que cometen se vuelve aquí central, de este modo, el fracaso supone más una oportunidad para resarcirse ante el mercado neoliberal que un fracaso en sí mismo, tal y como se puede observar en las siguientes citas:

Understanding those lessons affirmed my belief that mistakes are nearly always learning opportunities and that you should only call them “failures” if you don’t learn (Bacal 2014, 111).

Only you can determine your future; only you can decide who you will be (Bacal 2014, 179).

How many times have you heard the phrase, “If you think you can, you can; if you think you can’t, ¿you can’t”? Research and experience prove the truth of this statement (Hadary y Henderson 2013, 25).

Mary Poppins told the children to believe that the impossible can be possible (Hadary y Henderson 2013, 182).

Al situar las barreras en el interior de cada mujer, se exculpa a las estructuras patriarcales y se culpabiliza a las mujeres de su situación, instándolas a ser las protagonistas de su destino. Las profesionales deben hacerse cargo de su propia vida y carrera profesional sin hacer una lectura crítica y profunda de las razones estructurales que les impiden articular un plan de vida factible. Dicho carácter se une a otro carácter aspiracional mediante el que se insta a las mujeres a un cambio sustancial en sus actitudes para encontrar el éxito y triunfar en sus respectivos espacios. Como se puede observar, éste se encuentra irremediamente ligado al anterior, definiendo metas que la mujer puede alcanzar de forma individual y no colectiva, haciéndola creer que cualquier barrera física o simbólica se puede superar si una cuenta con la autoestima necesaria. Así, instar a la acción a las lectoras es parte central de la misión de dichas obras:

Failing is sometimes the only way to forward. You can read thousands of books about public speaking, but until you do it, you are not going to grow (Bacal 2014, 128).

Be an initiator of change, not a follower (Hadary y Henderson 2013, 65).

Question to ask yourself: Am I an idea generator, or do I just look things up? (Bennington 2013, 113).

La unión de ambos componentes, tanto el carácter psicologista como el aspiracional, confluyen para crear un discurso totalmente acrítico y despolitizado por lo que respecta al estado de la igualdad de género en las empresas y a la construcción de modelos de mujer líder que sean realmente transformadores. Por esta razón, no es de extrañar que cuestiones como la maternidad y la conciliación, la igualdad salarial u el acceso a cargos de responsabilidad, sean tratadas como cuestiones de autosuperación personal, y no como cuestiones de interés y reivindicación colectiva.

Al formar parte de los discursos *mainstream* de la autoayuda, la literatura popular del *management* patologiza y desmoviliza el descontento de las mujeres (Ebben 2015). Así, sea cual sea la problemática que se trate a lo largo de sus páginas (igual salario, acoso sexual, aprender a pedir...), se realiza desde un enfoque individual. Sin embargo, cabe destacar que en la obra de Bacal (2014) se ofrece una visión más consciente de las estructuras sociales que condicionan la vida de cada cuál y sus posibilidades de tener un futuro mejor:

Sometimes you have to do jobs to pay the bills. But there’s no way I could become a writer if I hadn’t had a lot of jobs that allowed me to put my real energy into my writing (Bacal 2014, 88).

Ignorance is an act of will, and so is knowledge. We can just as easily choose not to be ignorant. We can choose not to ignore the conditions of the world (Bacal 2014, 222).

If I could do it over again, I'd be more cognizant of how my background could be misconstrued (Bacal 2014, 74).

Growing up black in Birmingham, Alabama, in the 1950s, I had a lot of practice being told that I couldn't do things (Bacal 2014, 204).

Uno de los ejemplos más claros de esta cuestión lo encontramos en el tratamiento superficial que se realiza de un problema tan generalizado como lo es el acoso sexual en el mundo del trabajo. En la obra de Annis y Gray (2013) hemos visto cómo éste y otros problemas en las relaciones de mujeres y hombres en el ámbito laboral se reducían a un problema de entendimiento entre ambos. Y es que, como hemos visto a lo largo de nuestro análisis, las relaciones entre mujeres y hombres se tratan desde patrones que esconden un discurso conservador y que en ocasiones reproduce las relaciones de poder asimétricas entre ambos grupos (Leto DeFrancisco y O'Connor 1995).

También en la obra de Bennington (2013), observamos esa tendencia a situar la culpa del acoso en la víctima más que en el acosador. Se aconseja a las mujeres a que minimicen las posibilidades de que se dé dicho incidente, instándolas a vestirse de forma “apropiada”, o a evitar iniciar relaciones con compañeros de trabajo o a tolerar ciertos chistes sexistas:

Seriously, don't bring sexy back (Bennington 2013, 61).

I know it isn't fair and many of you will read “tolerate” as synonymous with “condone,” but the unfortunate truth is that there are career repercussions for throwing down the bias or harassment card, so you don't want to kick that particular hornet's nest until you have to (Bennington 2013, 64).

If your boss, client, or colleague makes a sexually suggestive comment (usually disguised as a joke), but you don't feel uncomfortable... let it go (Bennington 2013, 64).

You don't have to laugh - in fact, is better for all of us if you didn't - but it's entirely possible the dirty jokester has no idea how offensive he's being (Bennington 2013, 64).

However, if the culprit is your boss and you've given ample warning (oh vey!) - now you need to head to HR (Bennington 2013, 65).

In addition, you'll also need to be able to account for any behaviors of your own that could be considered even remotely suggestive (Bennington 2013, 65).

In other words, we need to be honest with ourselves that “being hit on” can go both ways (Bennington 2013, 67).

But if you don't want to blur the line, for example, don't wear the low-cut shirts and high skirts (Bennington 2013, 67).

Don't be a victim when you don't have to be (Bennington 2013, 74).

So choose to build it positively by dressing appropriately (...) (Bennington 2013, 108).

First and foremost, don't! From the beginning of your career, do not be drawn in by the attraction of an affair, whether with a senior executive, a manager, a colleague, or someone who works for you. At the same time, don't avoid dinners, meetings, or travel with men because you fear the potential of gossip (Hadary y Henderson 2013, 99).

Aunque los consejos elaborados en estas obras pretenden que las mujeres puedan progresar en su carrera profesional, consideramos que ciertas cosas no deberían aconsejarse. Y es que, la problemática de género en la empresa no se debe a una cuestión de comunicación entre individuos, sino a la dinámica de la estructura empresarial. Y si bien deseamos señalar que es posible que dicha

idea sea cierta, también lo es el hecho de que se trata de un fenómeno multidimensional. Un problema social que no solamente puede solucionarse a partir de una mejor comunicación entre ambos géneros, algo que tampoco haría ningún daño, sino que requiere de un reconocimiento de las estructuras y de conseguir cambios reales en la empresa, implementando la ética y la igualdad.

Por otro lado, en cuanto a la igualdad salarial, vemos que dicho tema se trata también de un modo ciertamente individualista, cuando realmente se trata de una cuestión social. Así, una cuestión que en muchos casos debiera ser tratada en las propias mesas de negociación entre sindicatos y otros grupos relacionados con la empresa, en estas obras se trata como si fuera un problema que puede resolverse simplemente con pedir el aumento. De este modo, aunque en los casos que se exponen en las obras, las mujeres consigán finalmente dichos aumentos, esto no quiere decir que se haya conseguido un cambio global para las demás mujeres de la empresa:

We have to try to know we're worth the money, be able to ask for it, and not feel crushed if it doesn't come through (Bacal 2014, 116).

But we have to get over mindset - it's one way we can work to close the wage gap between the genders for good (Bacal 2014, 118-119).

It helps to understand that asking and talking about what we should get paid is problematic for most of us, and that the worst it can happen is getting a no. The conversation doesn't have to be so dramatic (Bacal 2014, 118).

It's not easy for either sex - except for those people who are born negotiators - to discuss salary but women tend to personalize these things more than men (Bacal 2014, 116).

A key area that should be reviewed regularly is compensation (Hadary y Henderson 2013, 172).

Obtain as much information as you can about salaries, how they are set, and how the salary review process works (Hadary y Henderson 2013, 53).

Una vez abordadas de forma introductoria las características más importantes que hemos identificado en el análisis realizado, podemos avanzar que la lucha feminista pasa a ser en estas obras una cuestión totalmente secundaria, convirtiéndola en algo que cada mujer lleva a cabo en solitario dentro del ámbito de trabajo en el que le haya tocado luchar. Aunque sí se señala la necesidad de reclamar lo que les pertenece a las mujeres en la empresa en algunos ámbitos concretos como el salario: "you have to realize that at some point you'll struggle" (Bacal 2014, 162), la lucha siempre se desarrolla en un nivel individual. Es decir, una directiva puede conseguir un aumento de salario, pero esto no supondría desde un punto de vista crítico, un cambio significativo en la brecha salarial entre mujeres y hombres. Se trataría más bien de una lucha interna que se externaliza en pequeñas conquistas para las mujeres concretas, más que de una lucha colectiva por el bienestar y la igualdad de género en la sociedad. Esta cuestión se encuentra relacionada con el nuevo espíritu del capitalismo del que venimos hablando a lo largo de la tesis.

## 6.2 Principales cuestiones de interés

En el presente subapartado trataremos de resumir las principales cuestiones de interés que son tratadas en la muestra analizada, que nos dan a su vez una idea de las problemáticas reflejadas en el grueso de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. En primer lugar, hablaremos de la maternidad y la conciliación de la vida laboral y personal de las mujeres profesionales. En segundo lugar, trataremos la cuestión de la mentorización de las mujeres en la empresa. En tercer lugar, trataremos de identificar si existe en estas obras un compromiso feminista con respecto a la consecución de la igualdad de género en la empresa en particular y en la sociedad en general. En

cuarto y último lugar, hablaremos de las premisas neoliberales que encontramos en las obras y que se entremezclan con las cuestiones anteriores. Estos temas determinarán en gran medida las reflexiones que efectuaremos en el tercer bloque acerca de la emergencia de liderazgos feministas.

### 6.2.1 Maternidad y conciliación

Uno de los principales temas que aparece en todas las obras, es el de la maternidad y la conciliación de la vida familiar y la laboral. Al contrario de mantener una posición homogénea sobre el problema, las posiciones y aproximaciones que se realizan sobre dicha problemática en cada obra son diferentes. A continuación, se han recopilado las citas que hacen referencia directa a dicha cuestión, para poder establecer así las conclusiones oportunas sobre dicho fenómeno.

En las obras se hace referencia a la presión social que las mujeres sienten con respecto a tenerlo todo, es decir, a tener una carrera profesional y poder formar una familia a la que, cómo no, deberán ser devotas. El reconocimiento de que existe dicha presión social para la mujer se produce en todas las obras, sin embargo, el mensaje que se da a las lectoras varía pudiendo resultar contradictorio, tal y como se puede observar en las siguientes afirmaciones:

#### *YOU CAN HAVE IT ALL*

(...) she'd been thinking about the pressure that women can feel "to do everything" (Bacal 2014, 65).

She can have it all. She just doesn't need to do it all! (Annis y Gray 2013, 240).

A woman can be as ambitious as she wants to be, build a successful career that she can be proud of, and have a personal life that brings her joy and satisfaction - regardless of whether she's single or married, and with or without children or others to care for (Annis y Gray 2013, 241).

Without fear, women can pursue professional success and personal fulfillment—and freely choose one, or the other, or both (Sandberg 2013, 24).

The good news is that not only can women have both families and careers, they can thrive while doing so (Sandberg 2013, 23-24).

We need more portrayals of women as competent professionals and happy mothers, or even happy professionals and competent mothers (Sandberg 2013, 24).

#### *YOU CAN NOT HAVE IT ALL*

You can't have a life and a career. Read what that woman executive is saying on her article, You can't have it all (Annis y Gray 2013, 240).

But, they (women) realize they cannot be everything to everybody at the same time, and that's okay (Hadary y Henderson 2013, 145).

Due to the scarcity of this resource, therefore, none of us can 'have it all' and those who claim to are most likely lying (Sandberg 2013, 121).

Having it all is best regarded as a myth. And like many myths, it can deliver a helpful cautionary message (Sandberg 2013, 121-122).

Trying to do it all and expecting that it all can be done exactly right is a recipe for disappointment (Sandberg 2013, 123).

Over the years, I learned that you can have it all - just not at the same time (Bennington 2013, 31).

A partir de esta contraposición de citas extraídas de todas las obras analizadas, podemos ver que de nuevo se repite la ambigüedad estratégica, esta vez con respecto a la cuestión de la maternidad y la conciliación. Este vaivén de consejos contradictorios no nos permite establecer una conclusión sobre si en las obras se prescribe a las lectoras “tenerlo todo” o “no tenerlo todo”, lo que sí nos permite afirmar es que la contradicción entre los consejos que se lanza desde estas obras es una muestra clara de la complejidad que caracteriza a la presencia de las mujeres en el ámbito público y del trabajo. Dicha complejidad es fruto de la pervivencia de viejas dicotomías de género en un mundo donde existen mayores libertades de decisión de los individuos, al menos de forma inicial.

Esta operación resulta bastante contraproducente para las lectoras, teniendo en cuenta que la intención principal de estas obras es la de servir de manual para la acción de la mujer en la empresa. Sin embargo, sí podemos sostener que existe en las obras un rechazo general de la idea de *balance*, ya que se considera que el balance implica llevar dos vidas separadas, y no una integración de ambas, y que por tanto no es un concepto útil para las mujeres profesionales:

The idea of work-life balance is not necessarily helpful. If you are immersed in your work and raising a family, you might feel a lot of good things - but it may not include “balanced” (Bacal 2014, 71).

The idea of “work-life balance” with the concept of “managed *desequilibrio*” (a phrase she first heard from Google’s Eileen Naughton) because no ambitious woman is ever going to feel that things are “in balance”. Instead, we have to find what’s meaningful to us and create conditions in which we can thrive (Annis y Gray 2013, 103).

Work life-personal life balance suggests people must live two separate lives - one at work and one anywhere at work. Yet the separation between these two lives is not that clean (Annis y Gray 2013, 230).

The phrase “work-life-personal life balance” suggests a need to create time equality between two competing lives, as if the possibility of finding an optimal distribution of time between both lives can be found. This is a near- possible task, particularly for women (Annis y Gray 2013, 231).

A diferencia de lo visto anteriormente, lo que sí queda claro a la lectora es que tiene derecho a decidir qué hacer con respecto al tema de la conciliación y consecuentemente el de la maternidad. Es decir, existe un discurso de la elección que vertebra todas las problemáticas y que nos remite a la idea de que al final, sea cual sea el problema, cada mujer tiene que decidir qué cuestiones de su vida son prioritarias, y una vez decidido esto, actuar en consecuencia. Por tanto, se trataría de nuevo de una cuestión meramente individual sobre cómo desea cada mujer edificar su proyecto de vida:

You have to decide what you want to do and when. Some women have chosen to have a family early and a career later; others have focused on their career early and had a family later. Many have decided to do both simultaneously. You do not need to focus exclusively on one or the other (Hadary y Henderson 2013, 37).

Based on your values, you have to decide what aspects of your life take precedence at different times (Hadary y Henderson 2013, 146).

Put your foot on that gas pedal and keep it there until the day you have to make a decision (regarding family), and then make a decision (Bennington 2013, 31).

You have to make one thing a priority and achieve balance that way, rather than trying to everything all at once (Bennington 2013, 31).

They are told over and over again that they have to choose, because if they try to do too much, they’ll be harried and unhappy (Sandberg 2013, 23).

From an early age, girls get the message that they will have to choose between succeeding at work and being a good mother (Sandberg 2013, 92).

The woman considers how hard she is working and reasons that to make room for a child she will have to scale back (Sandberg 2013, 93).

Like so many women, Caroline O’Connor believed that someday she’d have to choose between career and family (Sandberg 2013, 96).

She decided how she wanted to manage her career and family and never claimed that her choice should apply to anyone else (Sandberg 2013, 161).

And mothers who work inside the home should be equally respectful of those choosing another option (Sandberg 2013, 68).

La elección pasa a configurarse como un discurso que desdibuja la realidad estructural que problematiza la conciliación de la vida familiar con la laboral. Es decir, si una mujer decide no tener hijos, dicha decisión será su responsabilidad individual, las razones sociales y económicas no importarán de cara a la sociedad. Como vemos, éste es un juego perverso que responde a la lógica del neoliberalismo. A pesar de tratarse de una cuestión que afecta al gran grueso de mujeres que trabajan en el ámbito público y tienen una familia, ya sea con hijos menores o con personas mayores o dependientes de las que hacerse cargo, la cuestión se aborda de nuevo como un “problema de organización”. Es decir, un problema de la mujer individual a la hora de organizar su tiempo para encargarse del trabajo y de la familia. Consecuentemente, esta realidad nos muestra que las cuestiones relativas a la igualdad de género en la empresa se tratan de forma superficial y desde una posición nada transformadora de la realidad; y como vemos, acaba siendo una mera cuestión de organizarse individualmente:

Ask your family members what is most important to them (Hadary y Henderson 2013, 146).

Many women have learned that what is more important is establishing rituals and routines your children can count on (Hadary y Henderson 2013, 154).

There will be times when you have to leave work to deal with your kids and times when you have to leave kids to deal with your work (Bennington 2013, 23).

You don't have to announce why you're leaving the office every time (“I'm off to Kaylie's school!”) but you don't have to keep it as a secret (Bennington 2013, 25).

I had to decide what mattered and what didn't and I learned to be a perfectionist in only the things that mattered” (Sandberg 2013, 123).

Decide where you are choosing to spend time and what can be cut immediately, knowing your boundaries will shift as your kids grow (Bennington 2013, 41).

Como se puede observar, se deja de lado la realidad de que en grandes ocasiones los condicionantes sociales y económicos de una mujer van a permitirle o no, decidir en qué emplear su tiempo. Así, más que reclamar políticas de conciliación dentro de la estructura empresarial y corresponsabilidad dentro de la pareja, estas obras difunden la idea de que la mujer individual debería organizarse. Rasgo que, desde una perspectiva crítica, no podemos compartir. Sin embargo, una vez se nos ha dicho que planificar es una buena medida para poder conciliar la vida personal con la laboral, se nos dice que organizarse con demasiada antelación puede minar nuestro desarrollo profesional: “But when it comes to integrating career and family, planning too far in advance can close doors rather than open them” (Sandberg 2013, 93). De nuevo, encontramos afirmaciones y consejos completamente contradictorios. Al mismo tiempo, existe el sentimiento de culpa que puede sentir una mujer al no estar cumpliendo con las expectativas sociales que se esperan de ella como madre:

Reining in the Mommy Guilt (Bennington 2013, 23-32).

Employed mothers and fathers both struggle with multiple responsibilities, but mothers also have to endure the rude questions and accusatory looks that remind us that we're shortchanging both our jobs and our children (Sandberg 2013, 122-123).

En este sentido, en las obras generalmente se insta a dichas mujeres a que se deshagan de la culpa y que se sientan bien con decisiones que en un principio podían parecer duras de tomar, y que de algún modo sirven para construir un modelo de madre diferente, aunque no del todo transformador, ya que responde a las necesidades de doble explotación propias del sistema capitalista neoliberal. De algún modo, estas obras sirven para transformar la identidad de las lectoras que se encuentran con estos problemas (Godrin 1991). Sin embargo, el modo en que estos se abordan les resultan en muchas ocasiones insuficientes (Godrin 1995). Se trata otra vez de una visión más bien interna del fenómeno, referida a la psicología de la mujer más que a lo social:

So if you're giving your all to your job and to your kids while they're in diapers, maybe that means you have to say no to excessive travel, joining the industry association, applying to grad school, or fund-raising for the library gala (Bennington 2013, 25).

Parenting isn't a day-by-day or week-by-week gig, so forgive yourself (and your boss) if you occasionally have to miss out on something cool because your job needs you (Bennington 2013, 29).

Because of work obligations, I've missed doctor's appointments and parent-teacher conferences and have had to travel when my kids were sick (Sandberg 2013, 136).

Se pasan por alto las cuestiones estructurales que dan lugar a que las mujeres no puedan contar con una vida equilibrada y deban padecer la doble presencia, esto quiere decir, doble carga laboral: la del trabajo y la familiar. En la obra de Sandberg (2013) se hace referencia a la contratación de servicios para cuidar de los hijos/as, señalando que no es ningún crimen y que puede resultar incluso productivo para el desarrollo educacional del/a niño/a.

Even though Dave and I are extraordinarily fortunate and can afford exceptional child care, there are still difficult and painful decisions about how much time our jobs require us to be away from our family and who will pick up the slack (Sandberg 2013, 111).

We hired a nanny, but she couldn't solve all our problems (Sandberg 2013, 106).

He reasoned that we were the central figures in our son's life, but forming an attachment to a caregiver was good for his development (Sandberg 2013, 137).

Si bien esta cuestión no tiene nada de malo, se pasa por encima un aspecto central del problema que nos revela la homogeneidad del público al que se dirigen estas obras. Estamos refiriéndonos a que no todas las mujeres se pueden permitir la contratación de estos servicios, la autora habla desde una posición concreta, que pretende que de algún modo aporte soluciones universales. Sin embargo, dicha posición se caracteriza por un nivel educativo, social y económico concreto, que la convierten en una privilegiada. A pesar de esto, resulta interesante la defensa que la autora realiza sobre el reconocimiento del trabajo de las mujeres en el hogar como trabajo real.

I also feel strongly that when a mother stays at home, her time during the day should still be considered real work—because it is (Sandberg 2013, 118).

A su vez, vemos que se habla de conciliación, pero no de corresponsabilidad entre las dos partes de la pareja (Maganto, Etxeberria y Porcel 2010). Sin embargo, sí se habla de una necesidad de superar roles excluyentes y de las presiones que también los padres pueden sentir en el trabajo cuando quieren participar más en la gestión de lo familiar:

As women must be more empowered at work, men must be more empowered at home (Sandberg 2013, 108).

Employees who use these benefits often face steep penalties ranging from substantial pay cuts to lost promotions to marginalization (Sandberg 2013, 114).

When male employees take a leave of absence or just leave work early to care for a sick child, they can face negative consequences that range from being teased to receiving lower performance ratings to reducing their chance for a raise or promotion (Sandberg 2013, 114).

Fathers who want to drop out of the workforce entirely and devote themselves to child care can face extremely negative social pressure (Sandberg 2013, 114).

So even if “mother knows best” is rooted in biology, it need not be written in Stone (Sandberg 2013, 108).

We all need to encourage men to lean in to their families (Sandberg 2013, 113).

We need more men to sit at the table... the kitchen table (Sandberg 2013, 120).

En gran parte de los casos - sobre todo en las obras de Bennington (2013) y Sandberg (2013) - se realiza un especial énfasis en la pareja sentimental. A través de estas obras se aconseja a las profesionales que sean madres, que se reúnan con sus parejas y negocien ciertas cuestiones sobre la crianza de sus hijos. Dos observaciones que a mi parecer resulta interesante elaborar en este sentido. En primer lugar, la visión que se nos da de esta *partner* resulta bastante reducida, ya que deja de lado otras experiencias que no sean las de las mujeres blancas, de mediana edad, occidentales, con recursos y heterosexuales.

Así pues, los modelos de familia y las relaciones amorosas que se muestran en estas obras tienen más que ver con los modelos tradicionales heterosexuales (DeFrancisco y O'Connor 1995) que con una visión heterogénea de los mismos procesos/fenómenos. En pocas ocasiones se contempla que pueda haber mujeres solteras o con otros tipos de pareja (Llopis 2015), la institución del matrimonio se concibe como una oportunidad para ascender en la carrera profesional, tal y como se desprende de las siguientes afirmaciones:

Nina McLemore says that one of the keys to success is to marry well (...). Today, it means marry someone who supports your aspirations and is willing to be a full partner in managing your joint personal life (Hadary y Henderson 2013, 154).

Anyone who wants her mate to be a true partner must treat him as an equal—and equally capable—partner (Sandberg 2013, 109).

And contrary to the popular notion that only unmarried women can make it to the top, the majority of the most successful female business leaders have partners (Sandberg 2013, 110).

Not surprisingly, a lack of spousal support can have the opposite effect on a career (Sandberg 2013, 110).

The things that make the bad boys sexy do not make them good husbands (Sandberg 2013, 115).

En segundo lugar, resulta curiosa la manera en que la profesional Sheryl Sandberg aborda esta cuestión, ya que insta a las profesionales a planificar desde el inicio, incluso antes de acceder a cargos de responsabilidad en la empresa, a que escojan a su pareja de modo que sepan que éste, ya que en muchos casos se refieren a un hombre, se vaya a comprometer a ser un activo cuidador de los niños/as. Ésta es una muestra clara de que aunque se promueve un discurso de la elección individual, la idea de ser madre se encuentra siempre presente en los consejos establecidos.

En resumen, nos encontramos con una individualización de un problema social como es el de la conciliación de la vida familiar y laboral, un problema que en lugar de ser resuelto por las propias profesionales mediante una selección “óptima” de sus futuras parejas o de una planificación extrema de cada aspecto de sus vidas, como se propone en esta literatura, debería ser puesto en la palestra de lo público, abordado en los parlamentos y formar parte de las cuestiones éticas a deliberar en la política de la empresa y de los sindicatos. Sin embargo, en estas obras no se hace referencia en ningún momento a ninguna de estas cuestiones.

### 6.2.2 Mentorización de mujeres en la empresa

El segundo tema que se repite de forma predominante a lo largo de las obras es el referido a la mentorización de las mujeres en la empresa. De forma general, las autoras comparten la idea sobre la conveniencia de que las mujeres profesionales encuentren mentores/as que les ayuden a ascender y desarrollar su carrera profesional, así como a establecer contactos (Burke y McKeen 1997):

Don't let the need to be seen as perfect by those you admire keep you from developing mentoring relationships (Bacal 2014, 245).

When taken seriously, these formal mentorship/sponsorship programs can be remarkably successful (Sandberg 2013, 73).

Peers can also mentor and sponsor one another (Sandberg 2013, 74).

Internally, mentors can be anywhere in the company (Hadary y Henderson 2013, 92).

A mentor is someone you can go to for advice about a challenging project you have undertaken, how to get over a hurdle or how to deal with specific issues (Hadary y Henderson 2013, 92).

I can't say enough about having the right mentors (Hadary y Henderson 2013, 92).

Mentors (...) can identify possibilities and potential that would never have occurred to you (Hadary y Henderson 2013, 93).

Make the relationship with your mentors a two-way street - look for ways you can give back to your mentors (Hadary y Henderson 2013, 95).

No one mentor can answer all of your questions or advise you on every situation; it is important to have a variety of perspectives (Hadary y Henderson 2013, 96).

As with mentors, you need to take the initiative to build a network of multiple sponsors in different areas within the company and outside the company (Hadary y Henderson 2013, 98).

Se considera que encontrar un/a mentor/a puede ayudar a adquirir nuevas capacidades, explotar las que ya tiene, e incluso a desarrollar nuevos contactos que a su vez le permitan construir futuras redes de apoyo y esponsorización. Sin embargo, cuando hablamos de las redes que se instan a formar en estas obras, no nos estamos refiriendo a un asociacionismo que permita a las mujeres luchar por la igualdad en la empresa al tiempo que comparten vivencias y avanzan en su carrera profesional, sino que se relaciona más bien con establecer contactos profesionales en un nivel mucho más estratégico (Quinlan 1999) referido a las posibilidades individuales de ascenso en la carrera profesional, un ejemplo lo podemos encontrar en las siguientes afirmaciones:

I have done a good job of staying in touch with connections in publishing (Bacal 2014, 2).

Keep in touch with people and be a kind and generous coworker. You never know where it might lead you in the future (Annis y Gray 2013, 242).

These are relationships that you can use to get things done (Hadary y Henderson 2013, 88).

Your network of sponsors should be strategic, not only positioning you for your current job, but positioning you for your long-range career growth (Hadary y Henderson 2013, 98).

If I could go back to the very beginning of my career and do one thing differently, it would be to understand the value of networking (Bennington 2013, 189).

I have also learn the importance of giving back to my network – sharing my own knowledge and expertise with others to promote mutual learning and success (Bennington 2013, 191).

Any coalition of support must also include men, many of whom care about gender inequality as much as women do (Sandberg 2013, 165).

Sin embargo, sí se reconoce que a la hora de encontrar mentores/as, las mujeres cuentan con más dificultades que los hombres, debido en gran medida a la exclusión que éstas sufren con respecto a los eventos organizados para hombres en cargos de dirección dentro de las empresas. Además, también se remarca que los altos ejecutivos tienen miedo de mentorizar a mujeres por el qué dirán y las insinuaciones que se puedan producir sobre una posible relación sexual o amorosa entre ambos:

Another reason men are uncomfortable mentoring women is the fear of sexual harassment, the fear of sexual improperly, or the fear of what others might misconstrue. There's enough in this one reason alone to cause many men to avoid mentoring women (Annis y Gray 2013, 79).

There's nothing wrong with men bonding with men. But apparently it has never occurred to company leaders to create a business social event that could involve every member of the executive team and not just men themselves (Annis y Gray 2013, 79).

A senior man and junior man at a bar is seen as mentoring. A senior man and a junior woman at a bar can also be mentoring... but it looks like dating (Sandberg 2013, 72).

A study published by the Center for Work-Life Policy and the *Harvard Business Review* reported that 64 percent of men at the level of vice president and above are hesitant to have a one-on-one meeting with a more junior woman. For their part, half of the junior women avoided close contact with senior men (Sandberg 2013, 72).

These programs can be a great way to help normalize the senior man/junior woman model (Sandberg 2013, 73).

Con respecto al tema de los/as mentores/as ocurre un fenómeno interesante. Y es que, si bien la idea de que las mujeres puedan acceder a redes de contactos está directamente relacionada con que encuentren buenos/as mentores/as, en la obra de Sandberg se replantea esta idea. Es decir, se sigue animando a las lectoras a que encuentren mentores/as, pero a la vez, se redefine dicho fenómeno hacia una visión más neoliberal. Sandberg apunta que encontrar un/a mentor/a no es la panacea para conseguir escalar hacia la alta dirección, sino que cada cuál debe saber sacar el provecho de sus propias capacidades para alcanzar dicha meta sin ayuda de nadie. De nuevo, encontramos consejos contradictorios sobre un mismo tema, pero que reproducen otra vez la idea de que al final la responsabilidad del éxito profesional de cada cuál está estrictamente en sus manos:

Many of these young women are responding to the often repeated advice that if they want to scale the corporate ladder, they need to find mentors (people who will advise them) as well as sponsors (people who will use their influence to advocate for them) (Sandberg 2013, 65).

When I give speeches or attend meetings, a startling number of women introduce themselves and, in the same breath, ask me to be their mentor (Sandberg 2013, 65).

Now young women are told that if they can just find the right mentor, they will be pushed up the ladder and whisked away to the corner office to live happily ever after (Sandberg 2013, 66).

We need to stop telling them, "Get a mentor and you will excel." Instead, we need to tell them, "Excel and you will get a mentor (Sandberg 2013, 68).

En resumen, se puede sostener que el tema de la mentorización ha sido central en las obras de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Sin embargo, ahora parece haber dado un giro neoliberal, al tiempo que se dice a las mujeres que deben buscar mentores/as, se les recuerda que esa no es la solución a todos sus problemas en la empresa, sino que deben ser ellas mismas las que consigan el ascenso. De nuevo vemos argumentos contradictorios y ambiguos que no concluyen en una estrategia clara y bien definida.

### 6.2.3 *Choice Feminism*

Como hemos visto anteriormente, estas obras focalizan en la formación de redes de contactos como una estrategia para el desarrollo profesional. Sin embargo, no se hace referencia alguna al asociacionismo de mujeres, que, con un espíritu feminista, busque la igualdad de género en la empresa. A pesar de que son obras destinadas a tratar la presencia de las mujeres en la empresa, no se habla de feminismo directamente, e incluso en pocas ocasiones se utiliza dicha palabra. Sí se hace referencia a la igualdad de género, pero parece evitarse el término “feminismo”.

Una de las obras en las que más aparece dicha cuestión es la de Sandberg (2013). En este sentido, nos gustaría remarcar que se hacen escasas, por no decir nulas, referencias a obras u autoras feministas. La única autora que suele ser citada es Gloria Steinem, dato que dice más sobre las obras y el tipo de feminismo en el que se inscriben, de lo que a simple vista pueda parecer. Así, en las obras sí se reconoce la labor que otras mujeres feministas desarrollaron en el pasado para que ahora nosotras podamos contar con derechos, y se señala la necesidad de subvertir aún muchas realidades:

I don't know why women aren't angrier these days... because we still have so much to be angry about (Bennington 2013, 61).

We stand on the shoulders of the women who came before us, women who had to fight for the rights that we now take for granted (Sandberg 2013, 4).

Sin embargo, la manera de abordar dicha reivindicación difiere de unas obras a otras. En el caso de Annis y Gray (2013), se señala que el movimiento por la igualdad entre mujeres y hombres ha confundido igualdad con asimilación. Es decir, las autoras consideran que las diferencias entre mujeres y hombres se deben a mucho más que a cuestiones sociales y culturales, y que las cuestiones naturales o biológicas inherentes a cada género son vitales, porque siguen marcando dicha diferenciación y que por tanto no se deben obviar. Así, enmarcándose dentro del feminismo de la diferencia (Rubio Castro 1990), dichas autoras instan a volver a poner en valor aquello que diferencia a un género y otro. Esto aunque es completamente respetable, nos sitúa lejos de una transformación social de los roles de género, más bien nos inscribe en un espacio tradicional y conservador que reproduce las dicotomías de género en el ámbito del trabajo:

Our greatest strength - our equality - resides in our differences, and the true path to happiness and personal fulfillment is in understanding, appreciating, valuing and embracing those differences (Annis y Gray 2013, 29).

The underlying, motivational theme of equality of the sexes grew to mean that women were the same as men, that they could do the same work, apply the same thought processes and behaviors, and achieve the same results (Annis y Gray 2013, 102).

The belief was that the differences between men and women, aside from appearance and reproductive capabilities, were the result of learned behaviors that could be unlearned (Annis y Gray 2013, 102).

Por otro lado, encontramos que Sandberg (2013) sí insta a un cambio en la conducta de las mujeres para transformar la situación de desigualdad de género en la que vivimos, así como un cambio en los roles de género. Sin embargo, como ya se había comentado, estos cambios se argumentan desde una posición privilegiada que a su vez comparten las demás autoras, y que no aglutina las experiencias del heterogéneo constructo “mujeres”. Es decir, mediante este tipo de obras se construye un sujeto feminista homogéneo que pretende ser universal. Sin embargo, debemos tener en cuenta que las experiencias de las mujeres cambian según se ven atravesadas por componentes de raza, clase social e incluso país de residencia. Por tanto, resulta contraproducente y poco realista considerar que el constructo “mujeres” está claramente definido y tiene un sentido unívoco. Al mismo tiempo, seguimos considerando que la lucha de la que se habla se encuentra demasiado ligada al neoliberalismo y que, por tanto, se sigue quedando en una mera dimensión individual:

So what should we do? Should we play by the rules that others created? Should we figure out a way to put on a friendly expression while not being *too* nice, displaying the right levels of loyalty and using “we” language? (Sandberg 2013, 48).

It’s up to us to end the self-fulfilling belief that “women can’t do this, women can’t do that.” Throwing up our hands and saying “It can’t be done” ensures that it will *never* be done (Sandberg 2013, 170-171).

I believe that if more women lean in, we can change the power structure of our world and expand opportunities for all (Sandberg 2013, 171).

A su vez, en las palabras de Sandberg se percibe el discurso meritocrático de las sociedades capitalistas. En muchos casos, dicha transformación viene del interior de las mujeres, es decir, deben primero superar las barreras interiores que les impiden alcanzar el éxito, para poder conseguir ser tratadas iguales a sus compañeros en el trabajo. Como vemos, se recurre a la vía más psicológica para empujar a una transformación social. Apelando a la dimensión individual se pretende transformar lo colectivo. Consecuentemente, la lucha por la igualdad se desarrolla de un modo totalmente apolítico y conteniendo un discurso feminista edulcorado:

Fear is at the root of so many of the barriers that women face. Fear of not being liked. Fear of making the wrong choice. Fear of drawing negative attention. Fear of overreaching. Fear of being judged. Fear of failure. And the holy trinity of fear: the fear of being a bad mother/wife/daughter (Sandberg 2013, 4).

In addition to the external barriers erected by society, women are hindered by barriers that exist within ourselves (Sandberg 2013, 8).

This helps explain why for many women, speaking honestly in a professional environment carries an additional set of fears: Fear of not being considered a team player. Fear of seeming negative or nagging. Fear that constructive criticism will come across as just plain old criticism. Fear that by speaking up, we will call attention to ourselves, which might open us up to attack (a fear brought to us by that same voice in the back of our heads that urges us not to sit at the table) (Sandberg 2013, 78).

If we want a world with greater equality, we need to acknowledge that women are less likely to keep their hands up (Sandberg 2013, 36).

Sin embargo, siguiendo con la argumentación de Sandberg, vemos que a la vez que se insta a las lectoras a luchar por la igualdad, aunque sea en un nivel individual, les dice que también sean cautas con jugar la “carta del género” en el trabajo: “At the same time, we must be careful not to inject gender into every discussion” (Sandberg 2013, 150). Es decir, la consecución de la igualdad se plantea en términos de lo que cada mujer puede conseguir en su vida, no de las transformaciones que colectivamente se pueden dar, y que pueden contribuir a rearticular las relaciones de poder.

Se juega con el doble discurso, se ofrecen directrices contradictorias a las lectoras, prescripciones ambiguas que lo que consiguen es que cada acción que lleva a cabo la lectora concreta busque solamente su bienestar individual. De algún modo, parece entenderse que dicho bienestar individual acabará por construir un bienestar colectivo de las mujeres. Sin embargo, desde un punto de vista crítico, sabemos que esto no es así. A continuación se puede consultar la frase que mejor resume el contenido de las obras que conforman la literatura popular del *management* dirigida a mujeres:

Whenever possible, women should substitute “we” for “I” (Sandberg 2013, 47).

Así pues, si cambiamos el “nosotras” por el “yo”, tal y como se efectúa en estas obras, perdemos la noción de lucha y transformación social. Sin embargo, esto no nos debe sorprender, ya que como veremos en el siguiente subapartado, ésta es una cuestión del individualismo y del “sálvese quien pueda” propia del neoliberalismo actual que produce sujetos alienados y despolitizados. En relación, el tipo de feminismo que mayormente se expone en estas obras es el denominado *Choice Feminism* (Hirshman 2006) -que se enmarca en un marco de sentido mayor referido al *Neoliberal Feminism* que trataremos en el tercer bloque-, porque el peso de transformar la desigualdad se sitúa en la decisión individual de cada mujer. Además, la ambigüedad de los argumentos que caracteriza a las prescripciones de esta literatura, encajan completamente con este tipo de feminismo, que da por buena cualquier decisión individual que se haya tomado desde la libertad, aunque reproduzca una posición estructural social inferior de las mujeres.

El *Choice Feminism* es una forma popular del feminismo contemporáneo, que empodera a las mujeres a aprovechar las oportunidades que tienen en la vida y a ver las elecciones que hacen siempre como políticamente aceptables, sean las que sean (Thwaites 2017). A través de este tipo de feminismo, que se presenta como un feminismo tolerante con todas las decisiones que las mujeres tomen desde su aparente libertad, la discusión política se encuentra fuera de la ecuación (Ferguson 2010). Sin embargo, resulta importante que nos demos cuenta de que en nuestro objetivo por crear una sociedad más justa, no todas las decisiones pueden ser aceptadas si éstas reproducen las estructuras desiguales (Swirsky y Angelone 2016), el compromiso de transformación social y política debe ser siempre la base de toda actuación que se considere feminista.

Al final, parece que el feminismo se convierte en una especie de alianza sin sentido, el *Choice Feminism* “is a reaction to this fear of excluding some of those whom we would wish to have as political allies” (Ferguson 2010, 247). Es decir, se trata de aglutinar al mayor grueso de las mujeres sin un programa político bien definido. Es un feminismo despolitizado, ya que, decisiones individuales que pueden estar reproduciendo viejas dicotomías, se aceptan como buenas y son consideradas feministas. Sin embargo, no se debe olvidar que para que una decisión o acción pueda considerarse como feminista, debe estar promoviendo la igualdad entre los géneros.

Por ejemplo, una decisión que pudiese tomar una mujer en la empresa al tolerar ciertos comportamientos sexistas – como hemos visto que se les insta en la literatura *managerial* – no estaría contribuyendo a conseguir la igualdad en dicho espacio, por tanto, aunque se trataría de una decisión tomada desde la libertad de esa mujer, no podría considerarse una decisión feminista. Por esta razón, existen posturas contrarias a este feminismo, a pesar de que la creencia generalizada es que este feminismo es una oda a la diversidad y la autonomía de las mujeres (Snyder-Hall 2010).

Anteriormente habíamos destacado un rasgo que nos llamaba la atención de las obras, y es que solamente se citaba a la feminista Gloria Steinem como ejemplo de lucha. Más allá de esta figura, no se reflexionaba en torno al feminismo ni a otras autoras. En este sentido, Hirshman (2006, 19) identifica a Gloria Steinem como la fuente del *Choice Feminism*, señalando que “under her uncritically accepting eye, feminism expanded to embrace every oppressed group”. En su momento, Steinem

fue la precursora de un feminismo centrado en pobres estrategias de empoderamiento, autoayuda y participación ciudadana de las mujeres centradas en los aspectos individuales y de autoestima (Cruikshank 2006). Desde esta premisa, este tipo de feminismo, en su afán por alcanzar a todas las cotas de población, acaba por dar un paso atrás en el reconocimiento de que las feministas están unidas por una identidad política común, convirtiéndose en “a loose collection of individuals” (Baumgardner y Richards 2000, 54).

Como vemos, esto nos permite comprender mejor las formulaciones establecidas en la literatura popular del *management*, que tanto se centra en la toma individual de decisiones y que tan bien divulga el nuevo espíritu del capitalismo. Sin embargo, todo tiene un precio, y es que se despolitiza la lucha política feminista, ya que un aglomerado de individuos no es lo mismo que un colectivo. En líneas generales, vemos la escasa profundidad de los argumentos esgrimidos en estas obras con respecto a las cuestiones feministas, que acaban convirtiéndose en un edulcorado feminismo. A esto cabe sumar el hecho de que solamente se contruye un tipo de sujeto del feminismo: el occidental, de nivel educativo y económico alto. Apenas se tratan temas relacionados con la clase social, económica, raza, etc. dando por sentado que las lectoras conforman una masa homogénea.

En resumen, en consonancia con lo que habíamos comentado en el apartado cuatro, vemos que, a través de la literatura popular del *management*, la responsabilidad de los problemas que las mujeres encuentran en el mundo del trabajo se pone sobre sus hombros. De esta manera se despolitiza en gran medida la lucha que éstas podrían llevar a cabo para conseguir una mayor igualdad en la empresa. Consecuentemente y en nuestra opinión, consideramos que este tipo de obras no contribuyen a una transformación de las estructuras empresariales. Más bien consiguen que las mujeres individuales se hagan cargo de problemas que no son individuales, sino colectivos, y que como tales, deberían ser abordados desde las estructuras estatales u organizacionales.

#### **6.2.4 Neoliberalismo: autoexplotación, individualismo y emprendimiento**

La ambigüedad estratégica contenida en los discursos del *management* (Alvesson 1993), se refleja en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, y contribuye a la legitimación del nuevo espíritu del capitalismo. Dicha ambigüedad es la consecuencia de las propias contradicciones que caracterizan a la etapa neoliberal (Hoevel 1982) y al rol social de las mujeres en su seno. Y es que, en el caso de las mujeres, las contradicciones derivadas del neoliberalismo se acentúan, ya que se reclama de ellas modelos contradictorios de vida, generando lo que Agnes Heller (1980) ha dado en llamar “esquizofrenia vital”, la doble vida constituida por la mezcla de identidades nuevas y patriarcales. Por esta razón, en la base de todos los consejos que se lanzan a las mujeres para que “prosperen” en sus carreras profesionales hacia la alta dirección y en sus vidas personales hacia el equilibrio, se encuentran los argumentos centrales del neoliberalismo. Se trata de argumentos básicos que también encontramos en la literatura popular del *management* en general.

Así pues, tal y como señalaban Laval y Dardot (2013), en el capitalismo financiero en el que se inscriben estas obras, el mercado actúa como un agente disciplinador para los actores de la empresa, que se doblegan al principio de la *accountability*. De este modo, se hace hueco entre la sociedad civil el discurso del riesgo inherente a la existencia individual, por la que, si cada uno es responsable de su propio destino, la sociedad no le debe nada. No existe un solo ámbito en el que la competencia y la libertad de elegir no sean alabadas, instando a los sujetos a verse constantemente obligados a buscar la maximización de su propio interés, así como a arriesgarse para conseguirlo. Como hemos podido comprobar, esto también se produce en la visión del feminismo inscrita en las obras del *management* dirigidas a mujeres. De este modo, convertidos en agentes racionales, los sujetos deben moverse en el ámbito de la organización laboral reconvertido en un régimen de autodisciplina que

manipula las instancias psíquicas del deseo y de la culpabilización. Así, cuando se insta a las mujeres a arriesgarse, si al final acaban fracasando, la culpa será individual y las consecuencias también:

Unless you have someone else supporting you, you have to be prepared to take risks, financial and otherwise (Bacal 2014, 86).

Don't let self-imposed constraints or the idea that there's a certain kind of work you're "supposed to do", get in the way of taking risks and pursuing what you love (Bacal 2014, 127).

If you want people to take risks, you have to be supportive if the risk does not pay off (Hadary y Henderson 2013, 138).

In many cases, women need to be more open to taking risks in (Sandberg 2013, 61).

El riesgo también viene concebido como autosuperación; valor central del neoliberalismo en la forma de superación de las barreras que cada cuál pueda tener, para perseguir un objetivo o un sueño concreto. De este modo, obviando las estructuras sociales, económicas y políticas que condicionan nuestra posición en el mundo, la responsabilidad del éxito de cada cuál, reside en sus propias manos y en sus deseos de superar dichas barreras. Lo mismo ocurre con las mujeres:

Don't let a difficult work situation keep you from trying to get the most that you can out of experience (Bacal 2014, 188).

Be your strongest advocate (Hadary y Henderson 2013, 73).

Be a seeker in life, constantly searching, learning and listening (Bennington 2013, 86).

En este prisma, las diferentes problemáticas a las que se enfrentan los sujetos se justifican en su propia incapacidad para gestionar los recursos que tienen a su alrededor. En este liberalismo reinventado el sujeto actúa en una situación de mercado mediante el autogobierno o *entrepreneurship* (Laval y Dardot 2013, 146). Según esta lógica, todo individuo tiene algo de emprendedor en él, también las mujeres, y la economía de mercado tiene la característica de estimular dicha capacidad. De este modo, el sujeto aprende, mediante la lógica del mercado que reina en lo social, a gobernarse como si de una empresa se tratase. Que cada cual sea emprendedor en sí y por sí mismo es la nueva lógica que permite a cada cuál hacerse cargo de su destino:

Being an entrepreneur, implementing my own vision and subsequently working with other small business to help implement theirs, is much better suited to my personality than being employed by a big company (Bacal 2014, 15).

Women start businesses because they believe they can deliver a better product or service that their current employers provide or because they see the need for a product or service that is not being provided (Hadary y Henderson 2013, 69).

Be the architect of your career (Hadary y Henderson 2013, 45).

Become an entrepreneur (Hadary y Henderson 2013, 70).

Be the orchestra conductor, not the tuba player (Hadary y Henderson 2013, 130).

Como se puede observar, la narrativa del emprendimiento se construye con un halo de misticismo y heroicismo. Según esta lógica, solamente los conformistas fracasan, las personas que buscan cambio y generan nuevas ideas son las que este nuevo capitalismo valora. Así, la idea del emprendimiento se acompaña de la autoinversión, es decir, una inversión que el sujeto, en este caso las mujeres, realiza sobre sus propias capacidades, aquellas que le pueden interesar al mercado:

Instead, you almost need to see yourself as a freelancer, building skills and capabilities to take with you to the next job and the next job (Bacal 2014, 11).

Your best investment is yourself, so it seems to me that is important for people to have some period in their lives when they get to just listen to themselves, and to figure out every day what they're going to do (Bacal 2014, 169).

You will need to develop an entirely new set of skills (Hadary y Henderson 2013, 59).

Instead of leaving your brand to chance, be proactive in taking control of your brand (Hadary y Henderson 2013, 74).

Your brand must be built in your competencies and expertise (Hadary y Henderson 2013, 75).

Invest in yourself so you can be the best that you can be (Hadary y Henderson 2013, 145).

Sin embargo, nunca es suficiente, el esfuerzo que se realiza para conseguir llegar a las exigencias básicas del nuevo capitalismo nunca se ve recompensado, y así, el sujeto se pierde intentando alcanzar un automejoramiento que no tiene final. A su vez, dicha cuestión nos lleva directamente a la de la meritocracia (Littler 2013), la idea de que quien más se sacrifique y esfuerce será la persona recompensada. Sin embargo, tal y como habíamos tratado junto a la filósofa Amelia Valcárcel (1997), los méritos y currículums de las mujeres son constantemente menospreciados, hecho que dificulta en gran medida su ascenso a cargos de responsabilidad. Aún así, como se puede observar en las siguientes citas, las mujeres confían en la meritocracia que el discurso neoliberal divulga:

The virtue of hard work (Bacal 2014, 11).

But I also know that in order to continue to grow and challenge myself, I have to believe in my own abilities (Sandberg 2013, 38).

Okay, if I work at 110 percent, I get good results. If I work a little harder, I'll get even more out of it (Bacal 2014, 148).

Deep in their hearts, many women still want to believe the business world is a meritocracy, and if they do a good job, they will be recognized, rewarded, and promoted (Hadary y Henderson 2013, 58).

Por tanto, vemos que el lenguaje de la individualidad forma parte intrínseca de estas obras y se divulga a través de una noción de autonomía muy similar a la de la autoayuda, que hemos visto en apartados anteriores. Así, aunque el concepto de autonomía sea una de las claves centrales del discurso de la autoayuda, pierde su significado primigenio para pasar a referirse a la obligación que cada cual tiene de cargar con el peso de su propio fracaso en el mercado. Las formulaciones que encontramos en la literatura de autoayuda, y que ésta comparte con la literatura *gerencial*, responden a las necesidades de la *modernidad líquida* (Bauman 2003) y al nuevo espíritu del capitalismo (Boltanski y Chiapello 2002), ambos factores previamente comentados. En una sociedad líquida y de capitalismo feroz, el individuo debe empoderarse si no quiere ser excluido del sistema.

Desde esta perspectiva, las estructuras sociales y económicas no resultan grandes condicionantes del éxito o fracaso de los individuos. En el caso de las mujeres, se incorporan las barreras de la desigualdad de género como barreras internas que cada mujer debe superar de forma individual y personal. De este modo, la mujer debe arriesgarse para superar dichas barreras, sin embargo, si en el camino el intento sale mal, las consecuencias serán solamente responsabilidad suya. Vemos, pues, que los sujetos quedan desamparados en un contexto en el que las decisiones y la acción vienen, falsamente, determinadas por la libre elección de cada cuál.

Desde una posición crítica, la confluencia entre la literatura popular del *management* dirigida a mujeres y la literatura de la autoayuda confluye para promover la desmovilización social de las mujeres (Gill 2007a). Es decir, se centra en explotar la culpabilidad individual de cada mujer y hace caso omiso de las barreras estructurales que sitúan a dicho grupo en una posición social inferior.

Por tanto, estas obras huyen de una explicación sistémica de los problemas sociales, situando la responsabilidad de la solución en manos individuales, desconectando los lazos que unen entre sí a los diferentes grupos sociales. Y éste es un punto que nos resulta de enorme interés, ya que estamos argumentando la siguiente hipótesis: si la literatura del *management* se nutre de ciertas características de la literatura de autoayuda es porque al final comparten un mismo objetivo, esto es, poner la responsabilidad de los problemas sociales en un plano individual a través del lenguaje emocional.

A lo largo de este apartado hemos podido ver cómo los valores buscados por el neoliberalismo exigen a las mujeres una doble personalidad, un tanto esquizofrénica, al mismo tiempo busca la despolitización del discurso feminista. La desmovilización final en la que derivan las prescripciones y aseveraciones que encontramos en las obras analizadas sirve para la expansión más rápida del nuevo espíritu del capitalismo, que cuenta con una mayor explotación de las mujeres bajo la apariencia de mayor libertad de elección. En definitiva, aquello que se prescribe en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres tiene más que ver con la autoexplotación propia del sujeto neoliberal que con la supuesta intención de conseguir la igualdad de género en la empresa.

### **6.3 Modelos de liderazgo asociados a las mujeres**

Al inicio de este apartado recordábamos cuál era nuestro principal objeto de estudio: los valores recomendados a las mujeres profesionales, en la literatura popular del *management*, para que desarrollen sus liderazgos en los ámbitos de responsabilidad empresarial. Así pues, los aspectos principales que pretendíamos identificar con nuestro análisis eran los valores asociados al modelo de mujer líder, especialmente aquellos valores asociados por naturaleza/biología a las mujeres.

Con esto pretendíamos discernir si el modelo de mujer líder que se traslada a través de este tipo de literatura puede transformar el estereotipo femenino en la empresa, así como impulsar la igualdad de género en la misma; o, por el contrario, supone un retroceso para la misma. Es decir, si la construcción del modelo se sostiene sobre argumentos principalmente esencialistas o más bien de corte constructivista, que nos permitan edificar modelos más amplios de liderazgo para las mujeres.

#### **6.3.1 Adaptarse a la cultura organizacional**

En nuestra tarea por identificar el modelo de liderazgo que se construye en este tipo de literatura y se dirige a las mujeres, hemos encontrado una dificultad principal: una situación en la que la ambigüedad sobre lo que se prescribe y lo que no, resulta abrumante. A pesar de esto, sí se pueden identificar ciertos valores que se repiten en la mayor parte de las obras y que muestran una tendencia concreta hacia un modelo de liderazgo más cercano al esencialismo y al estereotipo de género femenino tradicional. Para efectuar dicha operación partimos de un reconocimiento que se realiza en las obras, esto es, normalmente las mujeres suelen sentirse fuera de lugar en la organización, ya que encuentran dificultades para adaptarse a la cultura de la misma. Por esta razón, se aconseja a las lectoras que investiguen sobre las organizaciones en las que quieren trabajar y se amolden a las exigencias derivadas de cada cultura organizacional, para reducir así el estrés por la integración a las dinámicas de la empresa y aumentar sus posibilidades de éxito en la misma:

(...) she'd had to learn how to alter her personality when she began working for Y&R (Bacal 2014, 9).

There's a set of corporate behaviors – ways of speaking, of addressing people, of responding to things – an entire protocol and vocabulary that I just forced myself to learn (Bacal 2014, 9).

We feel we have to be careful in what we say, and at times we don't even know what to say (Annis y Gray 2013, 5).

As you investigate the company, see what you can learn about the company's management style and the experience of the person to whom you will report (Hadary y Henderson 2013, 54).

I learned the importance of discretion within large companies (Bennington 2013, 104).

Reconociendo los límites que impone la cultura de cada organización en la conformación del comportamiento de trabajadoras y trabajadores, en gran parte de las obras se anima a las lectoras a que traigan su “auténtico yo” a la mesa, es decir, que hagan confluír sus valores personales con los de la empresa, una vez se sientan lo suficientemente seguras como para realizar dicha operación:

Know yourself, and don't try to be someone you're not. Don't try to shove down your personality if you have too much personality for the corporate environment (Bacal 2014, 15).

Part of the reason that I love my job is that I'm able to bring my authentic self to the table – but that was something I had to learn to do over time (Bacal 2014, 131).

Now, when I give career advice, it is to identify the goodness of fit between your personal values and the values of your organization (Hadary y Henderson 2013, 50).

In the sections here, you're going to get super-clear on what matters most so that you can bring your whole, ridiculously positive self to work each day - and teach others oh do the same (Bennington 2013, 6).

Como vemos, de nuevo se produce la emergencia de un discurso ambiguo con respecto a la presencia de las mujeres en el lugar de trabajo, primero se señala que aprendan e incorporen la cultura corporativa, y más tarde se las insta a que muestren su auténtico yo en el trabajo. Pero, dentro de esta segunda opción, ¿cuáles son esos valores a los que se anima a las mujeres a poner sobre la mesa? Una primera pista para poder identificarlos la debemos situar en la referencia que se hace a una operación de adaptación a la empresa que han tenido que llevar a cabo las mujeres históricamente. Nos estamos refiriendo a adaptarse al modelo tradicional de dirección empresarial, mayormente identificado con rasgos del estereotipo de género masculino. A pesar de su ambigüedad característica se pueden extraer ciertos valores que se aconsejan a las mujeres de forma predominante. Así, el primer paso que dan en estas obras para reconocer que las mujeres cuentan con un modelo de liderazgo propio es reconocer que han debido adaptarse al masculino tradicional para poder triunfar en la empresa, renunciando a parte de su propia personalidad:

What men tend to value most in the workplace are power, competence, efficiency, action, and accomplishment (Annis y Gray 2013, 212).

The women's movement was at a very early stage, and to be told that in order to be a lawyer, I had to become a “gentleman”... (Bacal 2014, 35).

As a result, I adopted men's leadership styles, learned how they made decisions and followed suit, and accepted their values at business as my values (Hadary y Henderson 2013, xvi).

I know a woman who naturally talks softly and forces herself to “shout” in business meetings just to speak at an average volume. Overriding our natural tendencies is very difficult (Sandberg 2013, 60).

Como se ha comentado, si bien se habla de la necesidad que muchas mujeres han tenido de adaptarse al modelo de liderazgo masculino tradicional, relacionado con lo masculino, también se las insta a resistirse a dicha realidad, a traer de nuevo ese ser a la empresa, liderar equipos con formatos diferentes al masculino, que se espera que las mujeres puedan brindar. De nuevo vemos en estas formulaciones cierto aire psicologista que nos remite al interior, a lo espiritual:

Don't stop being a woman just because you are in a job (Hadary y Henderson 2013, 14).

You don't have to give up being a woman just to be in a man's world (Hadary y Henderson 2013, 15).

It is important to women leaders to stay true to themselves. Don't change your behavior because you think it is too much like a woman (Hadary y Henderson 2013, 15).

Este primer paso explorado aquí sobre las dificultades de adaptación de las mujeres a la cultura organizacional, teniendo que cambiar parte de sus valores para encajar en dicho espacio, nos da una clave central para comprender la línea argumental de estas obras. Dicho argumento se formula como sigue: las mujeres tienden a liderar de forma diferente a los hombres, y por esta razón en muchas ocasiones se sienten desplazadas en el ámbito empresarial, porque sus valores no encajan con los establecidos, que suelen responder al estereotipo masculino. Pero, ¿cuáles son esos valores y comportamientos que se asocian a las mujeres en las obras analizadas? Lo veremos a continuación.

### 6.3.2 Valores del modelo: ¿esencialismo o constructivismo?

A lo largo de las obras se asocian características, comportamientos y valores a las mujeres, a pesar de la ambigüedad que caracteriza a sus prescripciones. Si dicha operación se realiza de forma esencialista o constructivista en términos de género lo trataremos más adelante, primero resulta necesario identificar cuáles son los principales valores que se asocia a las mujeres líderes en la empresa. Para esto vamos a contraponer aquello que se asocia a las mujeres y aquello que se asocia a los hombres a través de la muestra analizada, ya que normalmente la operación realizada en las obras sigue esta misma lógica.

Así, una idea que queda clara desde el inicio y que comparten casi todas las obras es que “We are not the same” (Annis y Gray 2012, 16), es decir, mujeres y hombres no son iguales y no tienen porqué pretender serlo. Por tanto, como vemos la principal lógica de este tipo de obras se refiere al feminismo de la diferencia. Antes de iniciar este recorrido, cabe señalar que la obra en la que más se desarrolla esta defensa del liderazgo femenino es la de Annis y Gray (2013), aunque también lo encontramos en las otras obras de forma más sutil. A continuación, enumeraremos los principales valores asociados al modelo de mujer líder en la muestra analizada.

En primer lugar, se asocia a las mujeres un pensamiento relacional (*relational thinking*) frente a otro centrado en la tarea (*task-oriented thinking*), que sería propio de los hombres. Estos rasgos se identifican como habilidades que cada grupo tiene de forma natural, es decir, tendencias biológicas que les incitan a procesar la información de modos distintos. La reivindicación de esta capacidad de las mujeres, que se corresponde totalmente con el estereotipo femenino patriarcal, supone la puesta en valor de un modo distinto de liderar para las mujeres que puede suponer un cambio en el devenir de la organización. A continuación se disponen varios ejemplos de lo comentado:

A woman's natural ability for interconnected, consequential thinking is a strength that men tend to undervalue and misinterpret as expressions of uncertainty and insecurity. A man's instant ability to scan his environment for reason and logic and take immediate action is a

strength that women tend to misinterpret as being dismissive, uncaring, and risk inclined (Annis y Gray 2013, 126).

Being goal-driven is a natural, wired-in capacity in men, and hugely complementary to a woman's inclination to build assistance, develop strong relations, and improve the capacity of people and processes networked along the way (Annis y Gray 2013, 221).

However, the value of leading in a relational style goes well beyond avoiding dissonance. Women's leadership styles makes others feel valued, committed to achieving organizational goals, and appreciated (Hadary y Henderson 2013, 14).

Generally speaking, men tend to focus on the facts. "Women are more likely to supplement the facts to a 360-degree view of the situation, looking at organizational and people implications that often are not reflected in the numbers" (Hadary y Henderson 2013, 4).

Men tend to be more quantitative. (...) Women tend to be a little more fluid in their goals on terms of saying "I want to be able to do these things and then we have to come back and quantify them" (Hadary y Henderson 2013, 165).

En segundo lugar, se expone la creencia de que las mujeres son más colaborativas que los hombres, que disfrutan naturalmente del trabajo en equipo y que se esfuerzan más en crear relaciones entre los miembros que conforman el mismo; mientras los hombres preferirían trabajar solos. De este modo, se seguiría asociando a los hombres un modelo de liderazgo tradicional más relacionado con la figura del *homo oeconomicus*, y a las mujeres con un modelo de liderazgo más adecuado para los cambios y las convulsiones que caracterizan a la economía neoliberal. Se trata en cierta medida de mostrar que para cambiar la empresa desde dentro y adaptarse mejor a los cambios del entorno, las capacidades que tienen las mujeres de forma "natural" deben ser incorporadas en la gestión de la misma. Las siguientes citas son un ejemplo de lo que acabamos de comentar:

Women create a different context around leadership. They are holistic, collaborative, inclusive, and consultative than men (Hadary y Henderson 2013, 1).

Women are inclusive and collaborative (Hadary y Henderson 2013, 4).

Women shine in facilitating group dynamics. They are more likely to start by examining the problem and to consider, "are we asking the right questions" before moving to developing solutions (Hadary y Henderson 2013, 5).

Women are holistic (Hadary y Henderson 2013, 3).

Be inclusive and collaborative (Hadary y Henderson 2013, 16).

Women tend to thrive and collaboration, cooperation communication, and mutual support (Annis y Gray 2013, 220).

A woman's tendency is to collaborate; her best ideas emerge while asking questions and having questions asked of her (Annis y Gray 2013, 50).

En tercer lugar y muy relacionado con lo que acabamos de comentar, se sostiene que las mujeres hacen gala de una comunicación mucho más inclusiva e indirecta, más reflexiva; mientras que los hombres contarían con una comunicación directa, breve y más unidireccional. Esto implica que las primeras realizan un mayor número de preguntas que los segundos, algo que en un entorno empresarial muy jerárquico no suele concebirse con buenos ojos, pero que en un contexto de innovación y auge de la creatividad, puede suponer una gran adaptación a los cambios. Además, el estilo de comunicación de las mujeres puede contribuir a la constitución de un ambiente de trabajo más inclusivo para todos/as. Observamos pues, que de forma predominante los valores que se asocian a las mujeres líderes en estas obras responden a la fórmula "tend to" o al término "natural", lo que presupone que dichos valores están en las mujeres de forma innata:

Men are more direct (Bennington 2013, 46).

It should come as no surprise that, just as women tend to share more information, build relations, and ask more questions than men do when communicating face to face, women are more inclined to behave the same way in their e-mails and text messages. It should also come as no surprise that men will often bring their “let’s get to a decision” style of communication to their written messages as well (Annis y Gray 2013, 173).

Men tend to be impersonal and direct in their feedback (Annis y Gray 2013, 18).

Women tend to ask questions to create an inclusive environment, to build relationships, and to express care and concern for others and for the work at hand (Annis y Gray 2013, 119).

It’s the nature of women, however, to ask questions, and they like to have questions asked for them (Annis y Gray 2013, 7).

En cuarto lugar, encontramos una idea bastante extendida y que no nos resulta nada nueva, esto es, que las mujeres son más emocionales que los hombres. Es decir, que se dejan llevar por sus sentimientos y pasiones más a menudo que ellos, y que esto puede suponer algo bueno y nuevo si se integra en la dirección de equipos. Como se puede observar, se reproduce aquí la lógica dicotómica Razón/Naturaleza inaugurada en la modernidad y que habíamos visto anteriormente, mediante la cuál los hombres son asociados a la razón y las mujeres a aquello que hay que dominar: la naturaleza. Se contribuye a afianzar viejos roles de género con formulaciones como las siguientes:

Women are too emotional (Bennington 2013, 52).

Women tend to bring emotions to the table no matter what, and can be unfair because of that (Bennington 2013, 52).

And, yes, women are emotional, tending to express their joys, passions, and frustrations more often than men do. But does it mean that they are too emotional? (Annis y Gray 2013, 7).

Men typically have a harder time connecting their emotions with their thoughts and articulating what they feel. A man will often not respond as quickly as a woman because he may be taking more time to process information if he is making a connection, or not respond at all if there are no associated memories and emotions stored to be recalled (Annis y Gray 2013, 143).

En quinto lugar, la cuestión de la emocionalidad llevaría, supuestamente, a las mujeres a ser más empáticas que los hombres, y consecuentemente, a establecer conexiones más fuertes con los miembros del equipo que dirigen; así como ser capaces de comprender ciertas situaciones con otra mirada. Valores como el cuidado y la compasión se traen a colación aquí para ponerlos al servicio de la empresa. Cabe señalar que como hemos avanzado anteriormente, normalmente las autoras no consideran estas cuestiones como debilidades, sino más bien al contrario, como fortalezas que las mujeres deben poner encima de la mesa.

Women have a high degree of empathy, which tends to translate into weakness when it comes to delegation (Bennington 2013, 48).

Interestingly, women can negotiate as well as or even more successfully than men when negotiating for others (such as their company or a colleague), because in these cases, their advocacy does not make them appear self-serving (Sandberg 2013, 45).

So at the very least, women can enter these negotiations with the knowledge that showing concern for the common good, even as they negotiate for themselves, will strengthen their position (Sandberg 2013, 48).

I also acknowledge that there are biological differences between men and women. I have breast-fed two children and noted, at times with great disappointment, that this was simply not something my husband was equipped to do. Are there characteristics inherent in sex differences that make women more nurturing and men more assertive? Quite possibly (Sandberg 2013, 18).

While men have the same challenge when face with communicating a tough decision, the challenge is greater for women because they are expected to be compassionate and caring (Hadary y Henderson 2013, 10).

From birth, male and females tend to show different environmental scanning abilities: females spend more time scanning the faces around them while male focus on their environment. When a woman carefully scans a face, she often picks up micro-expressions apparent in the facial muscles, mouth, and rate and depth of breathing. Micro-expressions reveal the universal human emotions of anger, fear, sadness, disgust, contempt, surprise, and enjoyment, which are present for a split second but are important in order to communicate and understand others with greater sensitivity (Annis y Gray 2013, 176).

En sexto y ultimo lugar, vemos cómo sale a colación otra de las características asociadas al estereotipo tradicional femenino, hablamos de la capacidad multitarea de las mujeres, aunque de nuevo lo hace de forma ambigua, con lo que podemos encontrar autoras que confirman dicha capacidad y otras que la niegan. El pensamiento holístico y la capacidad de hacer más de una actividad al mismo tiempo, que se destaca en estas obras como propia de las mujeres, y como veremos más adelante, se fundamenta a través de argumentos científicos.

Value women's ability to multitask (Hadary y Henderson 2013, 16).

Women's brains show activity in more areas distributed across the brain than men's brains when engaged in tasks such as problem-solving situations. This helps explain the holistic and integrative view women bring to business and their propensity to multitask (Hadary y Henderson 2013, 12).

We pride ourselves on being able to multitask, but the truth is, our brains don't have the capacity to focus on two things at once. It simply can't be done (Bennington 2013, 38).

As we noted several times in our book, women have a natural capacity to multithink and multitask, but this innate talent can be just as much a curse when it comes to finding work-personal life harmony (Annis y Gray 2013, 233).

En resumen, podemos concluir que los valores asociados a las mujeres en el desarrollo de su liderazgo son: pensamiento relacional, colaboración, comunicación inclusiva, emoción, empatía y capacidad multitarea. Se puede señalar que dichos valores se corresponden completamente con el estereotipo de género femenino, ya que no aportan ninguna novedad a dicho discurso, además de que los valores identificados son asociados a las mujeres a partir de términos que en la fase de planteamiento de la investigación habíamos identificado como “esencialistas”, por ejemplo: *natural, naturally, tend to, instinct, hard-wired*, etc. La diferencia central sería que ahora dichos valores son puestos en juego para conformar una dirección empresarial más efectiva, es decir, que se revalorizan cuestiones relacionadas con las mujeres que antes eran menospreciadas en la empresa.

De este modo, se construye una identidad femenina que puede traer su “yo” del ámbito privado al público para explotar sus capacidades antes menospreciadas en el espacio empresarial. Así pues, los valores sí parecen corresponderse directamente con una visión estereotipada y poco transformadora de las mujeres líderes, por tanto, nos atrevemos a afirmar una tendencia esencialista. Para justificar dicha tendencia, en el siguiente subapartado veremos cómo también se recurre a los argumentos neurocientíficos para sustentar esta diferenciación de liderazgos entre mujeres y hombres, otorgando a la argumentación de las obras un carácter más esencialista y conservador de lo que hemos visto hasta ahora.

### 6.3.3 El esencialismo a través del discurso neurosexista

Como acabamos de comentar, el carácter esencialista de la prescripción de los valores lanzados hacia las mujeres es un rasgo común a todas las obras, sin embargo, el modo en que se justifica dicha operación semántica puede variar de una obra a otra. Así pues, se ha identificado que uno de los principales argumentos utilizados por estas obras, en especial por la de Annis y Gray (2013) y la de Hadary y Henderson (2013), es el recurso a los experimentos neurocientíficos para explicar una diferencia esencial en el comportamiento entre mujeres y hombres. Así, los valores identificados como configuradores del modelo de mujer líder predominante en este tipo de obras, se intentan fundamentar en cuestiones biológicas, cerebrales e incluso hormonales. Por tanto, podemos afirmar que existe una tendencia en la literatura popular *managerial* dirigida a mujeres a apoyar la tesis neurocientífica del dimorfismo sexual (Medina-Vicent y Pallarés-Domínguez 2017).

Las investigaciones neurocientíficas sobre el género se centran en varios aspectos que se creen clave en las diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres, éstas son las siguientes: la diferencia en los niveles de testosterona a nivel fetal, la lateralización hemisférica cerebral y las diferencias en el volumen del cuerpo caloso. En las obras analizadas los tres aspectos se entremezclan mediante una traslación acrítica de esos argumentos científicos que no aporta al/la lector/a la información necesaria para discernir la complejidad de dichas investigaciones (Pallarés-Domínguez 2012, 2013).

En primer lugar, el argumento sobre la diferencia en los niveles de testosterona a nivel fetal se refiere a la hipótesis *Empathizing/Systemizing hypothesis* (E/S) (Baron-Cohen 2003), que señala que el nivel de testosterona fetal tiene una vital influencia en el desarrollo del cerebro. Con lo que un bajo nivel de testosterona daría como resultado un cerebro “femenino” y predominantemente empático.

En segundo lugar, la extrapolación que se hace de la lateralización hemisférica cerebral suele articularse del siguiente modo: el cerebro se encuentra dividido en dos hemisferios (el derecho y el izquierdo), cada uno permite el desarrollo de unas capacidades concretas que difieren entre sí (OECD 2007, 114). Así pues, el hemisferio derecho (más emocional) estaría supuestamente más ejercitado en las mujeres y el izquierdo (de corte más analítico) estaría más desarrollado en los hombres. Este hecho otorgaría a las mujeres ciertas ventajas en la gestión empresarial, ya que ellas aportarían nuevos modos de razonar, dirigir y liderar a las empresas, basados en la empatía, la comunicación abierta y otras cuestiones como la intuición, rasgos que hasta el momento habían sido menospreciados en el ámbito empresarial, pero que ahora están empezando a ser demandados.

Sin embargo, la división propuesta por la lateralización hemisférica cerebral es muy simplista, pues organiza el cerebro en dos sistemas, cuando realmente está organizado en múltiples subsistemas (Geake 2008). La creencia de que las capacidades cognitivas más desarrolladas en una persona están directamente relacionadas con las funciones de cada hemisferio, ha sido debatida desde el ámbito de la neuroeducación, que han catalogado estas premisas como neuromitos (Goswami 2004, 10-11; Ansari 2008, 9-10; S. Dekker et al. 2012; Pallarés-Domínguez 2016a, 2016b). Aún así, la premisa de la lateralización cerebral se encuentra recogida en la literatura *managerial*.

En tercer lugar, el cuerpo caloso es la zona que une ambos hemisferios y tiene gran repercusión en la variabilidad de funciones cognitivas y aptitudes de comportamiento entre hombres y mujeres. Teniendo en cuenta el grado de desarrollo de las comisuras cerebrales, las conexiones entre hemisferios son más numerosas en las mujeres, lo cual se suele entender como una diferencia clave de comportamiento en lo referente a emocionalidad (Ramachandran 2008, 37-41). Este argumento, aunque se encuentra entre el mito y la realidad (Bishop y Wahlsten 1997), se centra en la idea de que

las mujeres cuentan con un cuerpo calloso de mayor tejido, que las capacita supuestamente para desarrollar liderazgos más cooperativos.

A lo largo de los fragmentos de las obras dispuestos en las siguientes páginas se puede observar cómo estas tres ideas se entrecruzan y se utilizan de forma complementaria para fundamentar de forma cerebral las diferencias entre mujeres y hombres. En estas obras se ofrece a los/as lectores/as una visión descontextualizada y poco crítica de los experimentos neurocientíficos, lo que implica el riesgo de que se difunda el Neurosexismo (Fine 2010), esto es, los prejuicios de género aplicados a los descubrimientos neurocientíficos. En relación, veremos cómo cada uno de los valores identificados previamente, encuentran su base en explicaciones neurocientíficas, y que, al traer a colación dichas explicaciones, las autoras están intentando reforzar una visión del liderazgo femenino más esencial, inscrita en los cerebros de dicho grupo.

En primer lugar, vemos los argumentos neurocientíficos utilizados para sustentar un pensamiento relacional (*relational thinking*) para las mujeres frente a otro centrado en la tarea (*task-oriented thinking*) que tendrían los hombres:

Women have proportionately more white matter, which supports connections across areas of the brain. Men have proportionately more gray matter, which focuses brain activity into a single region of the brain. The result is that women are continuously making connections among facts and relationships as part of problem solving, which accounts for their more holistic perspective when viewing and solving problems (Hadary y Henderson 2013, 12).

The prefrontal cortex is the decision-making, executive center of the brain that oversees emotional information and controls the amygdale in women through consequential thinking. The PFC is not only larger in women but also develops faster in young girls than in young boys. This difference combined with the fact that women have far less testosterone and far more estrogen flowing through their brains, influence women to make fewer impulsive decisions than men and to search for solutions to conflict before taking immediate action (Annis y Gray 2013, 125).

A man's higher levels of testosterone compel him to seek immediate solutions and take quick action, while a woman's lower levels of this hormone and higher levels of estrogen may contribute to her broader, more contextual, more long-term view of things (Annis y Gray 2013, 126).

The differences in the limbic systems of women and men have enabled each gender to instinctively protect and defend themselves and others for tens of thousands of years. Women protect through reflection, connection, and cultivation; men defend through quick decision, singular focus, and immediate action unencumbered by emotion (Annis y Gray 2013, 155).

The IPL tends to be larger on the left – or logical, analytical, and objective – side of the brain in men, continuously prompting them to taking action, and with a fixed focus on task and achievement. Men tend to gauge their ability and measure their worth by their accomplishments and results. They feel great comfort and competence when solving problems in isolation and thinking things through to their logical constructions (Annis y Gray 2013, 219).

En segundo lugar, también se encuentran pruebas neurocientíficas de que las mujeres son más colaborativas que los hombres, que disfrutan naturalmente del trabajo en equipo y que se esfuerzan más en crear relaciones entre los miembros del equipo.

Researchers also report that scans show that women display more neural activity in the parts of the brain supporting the use of language and in the connections in the brain affecting memories, emotions, and sensory clues. As a result, women are more likely than men to consider relationships and values while simultaneously focusing on facts and logic. These findings also support results in other research showing women's preference for talking through decisions and discussing relationships (Hadary y Henderson 2013, 12).

Differences in brain chemistry also play a role in the difference between how women and men approach leadership. Women's brains secrete higher levels of two chemicals, serotonin and oxytocin. (...) This is one reason women give high priority to creating a culture of trust with their employees and building relationships (Hadary y Henderson 2013, 13).

En tercer lugar y respecto a la comunicación inclusiva e indirecta de las mujeres, las neurociencias se centran sobretodo en las siguientes justificaciones:

Where men tend to use both hemispheres of their brain sequentially, women tend to engage in right-brain and left-brain activities simultaneously. The corpus callosum, a bundle of nerves connecting the right and left hemispheres of the brain, is larger in women's brain than that of men's and contains more white matter – nerve fibers that enable women to transfer data between the right and left hemisphere more efficiently than men. As a result, women tend to take in a broader, more inclusive perspective of a situation; they view the elements of a problem or task as interconnected and interdependent (Annis y Gray 2013, 86).

The anterior cingulate cortex is the frontal part of the cingulate cortex and resembles a collar around the corpus callosum. The ACC is typically larger in women than in men and plays a role in a wide variety of autonomic functions, such as regulating blood pressure and heart rate, as well as rational cognitive functions, such as anticipation, decision making, empathy, and emotion. As a result, women tend to weigh options, reflect (ruminate), and feel and express concern often a greater depths than men (Annis y Gray 2013, 176).

En cuarto lugar, encontramos la noción de que las mujeres son más emocionales que los hombres, que también encuentra sus fundamentos en las neurociencias:

Research has shown that levels of oxytocin in women increase when they connect with someone through trust, friendship, caring, and nurturing (Annis y Gray 2013, 96).

Brain scan studies indicate that the female brain generally has larger areas – specifically the insular cortex, the anterior cingulate cortex, and the corpus callosum – that enable them to "read" interpersonal experiences, be more empathetic toward others, and track gut feelings (Annis y Gray 2013, 176).

The size and interrelationship of these brain parts in women – the insular cortex, the anterior cingulate cortex, and the corpus callosum – may tend to heighten their perception and intuition, making women far more sensitive than men to the feelings and ambiance of people and events around them (Annis y Gray 2013, 177).

The hippocampus is where long-term memory is stored, and although it's typically less active in men, it's larger and far more active in women. This explains why women are more effective at processing and coding emotional experiences into their long-term memory as well as recalling and linking past experiences. The stronger the emotion, the greater the blood flow to the hippocampus and "flooding" of memories. The outcome is a more intense, more vivid, memory-filled emotional reaction (Annis y Gray 2013, 155).

In women, the IPL is commonly larger on the right – our intuitive, thoughtful, and subjective – side of the brain, and while men tend to use both cerebral areas at once, given them a more enhanced visual, verbal, and emotional connection with others. Women tend to be better at sensing emotional messages in conversations, gestures, and facial expressions (Annis y Gray 2013, 219).

En quinto lugar, por lo que respecta a la empatía y a valores como el cuidado y la compasión, encontramos los siguientes argumentos:

Research shows that men are often not as adept at reading facial expressions and emotional nuances as women are. This ability also enables women commonly to sense and emulate what the other person is experiencing through a process call mirroring. Women have special neurons that enable them to be human emotion detectors. Brain scan shows that women can more effectively mirror the feelings of another person than men typically can (Annis y Gray 2013, 176).

The insular cortex, often called the insula, is a portion of the cerebral cortex that is believed to be involved in consciousness. It plays a role in diverse functions usually linked to emotion or the regulation of the body homeostasis. These functions include perception, motor control, self-awareness, cognitive functioning, and interpersonal experience. The insula is often approximately twice as large in women than in men, given women a broader ability to be more sensitive to mood and ambiance (Annis y Gray 2013, 176).

The differences in brain chemistry also affect the way women and men deal with conflict. Women have lower levels of testosterone and vasopressin than men; these are chemicals that encourage aggression and territoriality. The structure in the brain that is associated with aggressive action, fear, and anxiety (the amygdale) is smaller in women. When women get angry or threatened, they are less likely to react with aggressive action and more likely to focus on understanding the emotional and interpersonal aspects of the situation. As a consequence, women's leadership style is more likely than men's to include listening and compromise (Hadary y Henderson 2013, 13).

Por último, también se baraja la idea de que las mujeres son multitarea e intuitivas por naturaleza:

Women's brains show activity in more areas distributed across the brain than men's brains when engaged in tasks such as problem-solving situations. This helps explain the holistic and integrative view women bring to business and their propensity to multitask (Hadary y Henderson 2013, 12).

The insula is, on average, twice as large in the female brain than in the male brain and helps a woman translate physical sensations and thoughts in the subconscious mind into conscious though flooded with memories and emotions. This ability to draw on past memories and bring them into the present prevent a woman from acting hastily and taking unnecessary risk. In conjunction with the ACC and PFC, the insula helps a woman anticipate what something may feel like before it actually happens, making a "woman's intuition" a very real biological difference (Annis y Gray 2013, 125).

Así pues, una vez vistos cuáles son los valores y comportamientos asociados a las mujeres líderes en la empresa, y su base argumentativa en investigaciones y experimentos neurocientíficos, nos cuesta concebir que la aproximación de estas obras a dicho fenómeno no sea de corte esencialista. Sin embargo, a pesar de hacer uso del discurso neurocientífico del dimorfismo sexual para sustentar su modelo de liderazgo diferenciado para las mujeres, de nuevo recurren a la ambigüedad estratégica y nos dicen que, aunque los resultados de experimentos neurocientíficos indiquen diferencias fundamentales entre los cerebros y comportamientos de mujeres y hombres que están "grabados" en el cerebro, esto no quiere decir que dicha realidad no se pueda transformar a través de la adquisición de otras capacidades en el desarrollo del liderazgo. Ésta es una visión que aportan también el resto de obras que no se centran tanto en argumentos neurocientíficos:

Of course, this should be back flip-inducing good news, because when you understand there are biological reasons why you act the way you do, you won't think you're crazy (Bennington 2013, 52-53).

We overcome biology with consciousness in other areas (Sandberg 2013, 108).

The balance of biology and social influence is unique to every individual and situation (Annis y Gray 2013, 17).

Men's and women's biological models of behavior are not inherently constraining and are not necessarily absolute. They are directional in nature and generally describe how each gender typically responds to the world around him or her. Understanding each other's innate tendencies can help men and women recognize appreciate, and respond appropriately to each other – at both the workplace and in their personal lives (Annis y Gray 2013, 87).

Se considera pues, que al conocer nuestra naturaleza más intrínseca, nuestra biología única como mujeres y hombres, podremos hacer un uso de ello que sea el máximo de provechoso para nuestro

futuro profesional. Así, más que condicionante, la naturaleza de las mujeres sería una vía para el empoderamiento y la toma de decisiones en base a lo que las mujeres “realmente” son, pero sin olvidar que dicha realidad puede cambiarse si así lo exigen las necesidades del neoliberalismo: “However, this little biological crash course is still something to celebrate because it is further proof that you are not your thoughts- you’re the driver of your thoughts” (Bennington 2013, 54).

Por tanto, además de las capacidades con las que cada mujer contaría por ser mujer, existen ciertas capacidades y herramientas de las que deben hacer uso para mejorar sus capacidades de liderazgo. Es decir, capacidades que pueden aprender para así ser más eficientes en su trabajo. Se insta a las mujeres a aprender e incorporar en sus bagajes de formación, ciertas capacidades y habilidades que les pueden servir de ayuda para desarrollar su tarea profesional, sea cuál sea, de un mejor grado:

That’s your toolkit, and you should be adding to it all the time, because you can’t rely on a company to take care of you and nurture you and bring you up in the world the way they used to back in my grandfather’s time (Bacal 2014, 12).

Wherever you go, whatever job you take, you always want to be working in skills you can take with you. For example, learning HTML or the newest Windows operating system; taking courses or doing extra reading about your industry - anything to help you build your “toolkit” (Bacal 2014, 15).

Focus on developing hard skills like problem solving, business writing, and presenting, and soft skills like taking initiative, getting along with others, and engaging in meetings (Bacal 2014, 103).

Develop a habit of listening to other people and taking their concerns and questions seriously without over internalizing their resistance to your ideas (Bacal 2014, 202).

It is a matter of acquiring the knowledge, skills, and experience early in your career. You must make this a top priority (Hadary y Henderson 2013, 107)

Learn the business of your organization (...) (Hadary y Henderson 2013, 56).

Take time to learn about the issues and trends outside your company’s control that affect its profitability (Hadary y Henderson 2013, 114).

And in order to perform like a manager, I had to build and demonstrate the skills, the capabilities, and experience to move up (Bennington 2013, 115).

Be flexible when you have to (Bennington 2013, 117).

In other words, what do you need to do to improve your creativity, writing skills, timing on deadlines, or whatever? (Bennington 2013, 195).

The ability to learn is the most important quality a leader can have (Sandberg 2013, 35).

Al mismo tiempo, en el interior de las obras analizadas vemos cómo las autoras aconsejan a las lectoras otras obras que se centran en brindar claves para desarrollar modelos de liderazgo. Esta es una cuestión interesante, ya que vemos cómo esta industria editorial se retroalimenta de una manera clara, es decir, unas autoras aconsejan a otras, con lo que en gran medida se acaban aconsejando siempre los mismos libros y las mismas autoras, otorgando a éstas un estatus de gurús:

During in-depth interviews with over 165 men and women, she gathered data on thriving and rising at work; she then articulated her new (and almost shockingly sensible) model for thinking about leadership development in two books: How Remarkable Women Lead and the upcoming Centered Leadership. They should be required reading for every young person - man or woman (Bacal 2014, 103-104).

Linda Babcock y Sara Laschever's bestseller, *Women Don't Ask*, revealed that women are perfectly good negotiators on the behalf of others, but that they are less likely than men to ask for themselves. Babcock and another colleague, Hannah Riley Bowles, have since demonstrated that women may be penalized for asking in ways that supervisors - both males and females - see as too aggressive. In a 2011 NPR interview, Babcock called this "depressing" but recommended that women who want to use her research to help them get what they want should try a negotiating manner that's "friendly, warm, and concerned for others above yourself" (Babal 2014, 90).

Como vemos hasta el momento, aunque sí parece existir una línea de argumentación claramente esencialista, también existen pistas que nos dan a entender que el modelo de liderazgo expuesto puede construirse a partir del aprendizaje de capacidades, o puede transformarse si así lo requieren las necesidades cambiantes del neoliberalismo. Esta cuestión puede contener su explicación en la ambigüedad estratégica propia del neoliberalismo comentado previamente. Es decir, en estas obras se entrecruzan las exigencias esencialistas y las constructivistas en referencia al rol de género femenino, y se hace en base a las necesidades de un capitalismo feroz que exige realidades contradictorias a los sujetos, también a las mujeres.

Desde nuestro punto de vista, el tratamiento que se realiza de algunos temas, resulta superficial y refuerza la idea de que esta literatura despolitiza la posición de las mujeres en la empresa y en la sociedad. Por tanto, concluimos que las dos líneas argumentales – esencialista y constructivista - se entrecruzan y se contradicen a lo largo de dichas páginas, aunque la primera predomina de forma clara. El determinismo biológico que destilan estas obras parece no llevarse mal con las exigencias cambiantes del neoliberalismo. Esta realidad se puede observar en la siguiente cita:

The research does not imply that the differences between women and men are hard-wired into the brain. In fact, the latest research shows that the brain is remarkably plastic<sup>56</sup>. The strength of brain activity can be changed by practicing specific activities. So men can become more adept at the skills that make women effective, and women can become more adept at the skills that make men effective. Many women and men are already broadening their leadership styles to include practices we have traditionally characterized as male or female (Hadary y Henderson 2013, 13).

Por otro lado, si bien es cierto que aparece de forma repetida el recurso a los argumentos aportados por las neurociencias en vistas a establecer una explicación científica de la conducta de hombres y mujeres, también es cierto que dichos experimentos se abordan de forma poco profunda. Esto es, no se citan los estudios y experimentos científicos a los que se refieren las afirmaciones realizadas, ni se realiza un tratamiento crítico de los mismos, algo que ocurre de forma frecuente en este ámbito y perpetúa el neurosexismo (Reverter-Bañón 2016c; Medina-Vicent 2016).

Además, el tema se trata de forma ambigua, ya que al tiempo que se prestan las claves científicas de las diferencias entre mujeres y hombres, fundamentándolas en una especie de esencia natural, se nos dice que dichas diferencias se deben a la cultura. Así pues, los discursos neurocientíficos son utilizados para crear un discurso ambivalente y ambiguo sobre la construcción de los géneros.

Desde nuestro punto de vista, la ambigüedad estratégica que nos ha acompañado a lo largo de todo el análisis no es gratuita, si no que responde al objetivo de divulgar el nuevo espíritu del capitalismo entre las mujeres a través de la literatura popular del *management*. Y es que, como comentábamos al

---

<sup>56</sup> La neuroplasticidad cerebral se refiere a la remodelación continua de ciertas estructuras cerebrales, de sus neuronas y sinapsis para cambiar de propiedades en función de su estado de actividad (Pascual-Leone et al. 2005; Evers 2010, 51; Damasio 2010, 134-39; Ward 2012, 30-33; Howard-Jones 2012, 63-64). Esta tesis trata de forma adecuada con la idea de que la experiencia, la cultura y la educación construye los roles de género y condiciona la vida de las personas, base central del feminismo, que pugna por una transformación social a partir de la educación.

inicio de este bloque, dichos textos se configuran como un termómetro del estado de las modas de gestión entre los cuadros de dirección de las empresas. Por tanto, se podría inferir que el discurso del *management* vigente en nuestras sociedades con respecto a las mujeres, divulga una doble presencia de dicho grupo y exige comportamientos contradictorios que acaban por generar una esquizofrenia vital a las mujeres (Heller 1980). Al mismo tiempo, dicha contradicción es una muestra de que la presencia de las mujeres en la empresa aún resulta una realidad incómoda o extraña, algo debido a la pervivencia de estructuras sexistas y patriarcales.

Por otra parte, los valores sobre los que se construye el modelo mujer líder en la empresa en este tipo de literatura es bastante conservador y nos remite a un modelo de mujer estereotipado, que poco puede aportar para una transformación de la presencia de las mujeres en la empresa. No obstante, cabe señalar que al final, la mayor parte de las obras pugnan por una complementariedad de ambos estilos de liderazgo, el de las mujeres con el de los hombres, arguyendo que una empresa diversa es la receta asegurada para el éxito; este argumento no se diferencia en gran medida de los argumentos esgrimidos por el feminismo de la diferencia de la segunda ola:

It is not out of our reach or idealistic to think that women and men, working together, can make our world a better place (Annis y Gray, 2013, 246).

Many of the studies we've presented in our book point to the fact that teams containing a better balance of women to men achieve higher results in innovation and effectiveness (Annis y Gray 2013, 247).

The reality is that men's and women's natural orientations are perfectly complementary ways of thinking and acting and reasoning. Neither men nor women alone have all the answers, but when working together; they can discover that their natural differences can produce exponentially better results (Annis y Gray 2013, 126).

No longer should the discussion be which style is better; rather, the discussion must be how we can most effectively integrate the two styles (Hadary y Henderson 2013, xx).

The greatest success occurs when the leadership styles of both men and women are combined (Hadary y Henderson 2013, xx).

From senior management on down, leaders are recognizing that the best results come from diverse, multidisciplinary teams (Hadary y Henderson 2013, 129).

Sin embargo, no debemos pasar por alto los riesgos éticos que supone la asimilación acrítica de los argumentos neurosexistas en la gestión empresarial. La difusión entre las lectoras de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres de los argumentos neurocientíficos anteriores apoya la creencia de que sí existen diferencias en el desarrollo de tareas cognitivas específicas por parte de ambos grupos (Grossi y Fine 2012, 74). En el caso de los hombres, se les asigna una mejor capacidad de navegación espacial, lectura de mapas, juego con objetos mecánicos cuando son niños, y mayor puntuación en estudios de ingeniería y física (Baron-Cohen 2005; Rubia 2007). Este tipo de discurso sirve a la esencialización de los roles de género y hace un flaco favor a la lucha por la igualdad en el espacio empresarial y social. Por tanto, se están perpetuando las diferencias esenciales entre hombres y mujeres en la empresa en clave de desigualdad, sin reflexionar en el contenido patriarcal que dichas premisas comportan bajo un disfraz de igualdad de género.

Más allá del ámbito de la *pop neuroscience* (Blum 2012, 230), existen autoras feministas que participan de este discurso neurocientífico también en el ámbito académico. Normalmente lo utilizan para justificar que las diferencias a nivel cerebral se traducen en ventajas competitivas para las mujeres en la realización de ciertas actividades, como la dirección empresarial. Por ejemplo, la autora Louann Brizendine (2006), aporta una perspectiva basada en la psicología evolutiva para subrayar la idea de

una biología innata que capacita a las mujeres para distintas actividades. Brizendine sugiere que podemos influir en el cerebro (hormonalmente) para empoderarnos en vistas al establecimiento de un mejor plan de futuro (Brizendine 2006, 159; Roy 2012).

Si bien su obra se basa más en la endocrinología, también lo hace en la lateralización cerebral hemisférica, junto a otras autoras como Schulz (2006). Ambas hipótesis sirven para afirmar que los hemisferios de las mujeres están mejor conectados, explicando que sean más emocionales (Bluhm, 2012: 233). Sin embargo, la reducción a la biología y las diferencias sexuales resulta problemática para estudiar el comportamiento (Blum 2012, 235; Fausto-Sterling 2002, 644-45), lo que ha provocado que algunos autores caractericen estas ideas de mitos (Fausto-Sterling 1992).

Así pues, gran parte de los riesgos que se producen en la presencia de los argumentos neurocientíficos dentro de la literatura analizada reside en el salto epistemológico que se realiza desde estas afirmaciones hasta la deducción de que dichos factores determinan el comportamiento de hombres y mujeres. Una cosa es que dichos componentes condicionen el comportamiento de cada cuál, y otra muy diferente es que determinen. Sería necesario pues, adoptar posiciones más prudentes en el estudio interdisciplinar del neurogénero para que no se convierta en neurosexismo.

Y es que, tal y como señala la filósofa Adela Cortina (2010c, 2011, 94-96) las neurociencias pueden estudiar las bases que los seres humanos tenemos para desarrollar nuestro comportamiento, pero no proporcionar el contenido con el que llenemos esas bases, esta tarea está fuera del alcance de las neurociencias y dentro del de la ética (Salles 2004, 2013, 31-32). Por esta razón debemos también mostrarnos alerta ante las implicaciones éticas que la aplicación de los argumentos neurocientíficos pueden tener en el mundo de las organizaciones (García-Marzá 2016; González-Esteban 2016), para que las premisas sexistas basadas en descubrimientos neurocientíficos no se expandan, socavando la lucha por la igualdad de género en distintos ámbitos (Reverter-Bañón 2016c).

En conclusión, recordamos que nuestra hipótesis de partida era que los valores asociados a la figura de las mujeres en el ámbito empresarial, especialmente en el de la alta dirección, reproducen los estereotipos de género tradicionales y sexistas, situando a dicho grupo en una situación de desventaja y promoviendo una empresa inmoral donde la igualdad de género no tiene cabida.

Después de exponer toda la evidencia derivada del análisis del discurso de la muestra, consideramos que dicha hipótesis sí se puede confirmar. Sí se puede afirmar que existe una tendencia en dichas obras a reproducir un esencialismo conservador sobre los roles de género, que si bien puede servir para incrementar la presencia de mujeres en los cargos de dirección empresarial – espacio bastante tradicional y masculino - no contiene los elementos de transformación social necesarios para producir un cambio sustancial en pro de la igualdad de género en la empresa.

Al mismo tiempo, no puede contribuir a una transformación de las estructuras sociales. Además, el hecho de que parte de estas afirmaciones se sostengan sobre argumentos neurocientíficos en muchas ocasiones neurosexistas, nos pone en alerta sobre el carácter esencialista y acríptico del modelo de mujer líder promovido a través de la literatura de *management* dirigida a mujeres. En el siguiente y último bloque de la tesis doctoral, estableceremos una crítica a las cuestiones planteadas en este capítulo, desde los fundamentos que nos otorga la teoría política feminista.

## BLOQUE III

### **Crítica feminista al modelo de «mujer líder» neoliberal**

En la introducción señalábamos el potencial de la empresa como una institución impulsora de cambios en la sociedad y las desigualdades que se reproducen en su seno. Dicho potencial estaba relacionado con su carácter moral y la incorporación de una gestión ética en la misma que atendiera a la perspectiva de género. Al mismo tiempo, en nuestra tarea principal de señalar las desigualdades de género que se producen en el ámbito de la empresa en general y de la alta dirección en particular, hemos identificado el discurso predominante del liderazgo de mujeres existente en el mundo del *management*. En el anterior bloque hemos concluido que dicho discurso, aunque resulta ambiguo en lo que se refiere a las prescripciones que lanza a las lectoras, es de corte tradicional y esencialista. Con lo que sus premisas reproducen viejas dicotomías dentro de la empresa que a su vez van reduciendo las posibilidades de promoción de la igualdad de género en dicho espacio.

Así pues, recordemos que el modelo de mujer líder que hemos identificado a partir de un análisis del discurso centrado en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, es una muestra de que la racionalidad sobre la que se inscribe la actividad empresarial responde aún a la lógica del *homo oeconomicus* y del nuevo espíritu del capitalismo. A través de este tipo de literatura se construye un modelo de mujer líder que permite al sistema neoliberal disfrazar la lógica del emprendimiento, la rentabilidad y la precariedad – entre muchos otros – de innovación y mejora social. Sin embargo, ese doble o triple papel que se demanda de las mujeres gerentes, a la hora de atender las tareas que se les presuponen propias tanto en el ámbito privado como en el público, esconde una doble explotación y una constricción de lo que se entiende por igualdad de género. Es decir, la visión de la igualdad que se desprende de dichas obras es una concepción edulcorada y naif de lo que significan la igualdad y el feminismo.

Nos planteamos que dicha realidad puede deberse a las propias limitaciones del espacio empresarial, cuyas estructuras responden a la lógica del neoliberalismo, y que provocan que la lucha por la igualdad en su seno adquiera posiciones tímidas, aunque necesarias. Esta deducción la realizamos a partir de los resultados de nuestro análisis, que nos muestra que la lucha por la igualdad de género en la empresa se encuentra atravesada por otros intereses neoliberales referidos a la rentabilidad que acaban por desproveer al valor de la igualdad de toda su fuerza transformadora.

Sin embargo, dicha hipótesis o intuición inicial debe verse respaldada por un marco teórico que nos permita discernir si realmente la empresa y los modelos de liderazgo asociados a una transformación social son dos realidades que no pueden entrar en diálogo. Es decir, en este último bloque vamos a centrarnos en reflexionar sobre si la empresa es un terreno estéril para la igualdad, o si, por el contrario, existe una posibilidad para la incorporación de dicho valor en su gestión. Por esta razón, llegados a este punto de nuestro trabajo, debemos preguntarnos acerca del tipo de feminismo que hoy en día tiene lugar dentro de la empresa. Debemos ser realistas e identificar el tipo de medidas feministas y el discurso sobre la igualdad que realmente pueden sobrevivir en un entorno que responde a las exigencias neoliberales.

A primera instancia, podemos deducir que tiene que ser un feminismo que case bien con los valores predominantes del mundo empresarial, que se corresponden con el neoliberalismo y el capitalismo. Por tanto, aunque nuestra conclusión final indique que sí se puede promover la igualdad de género en la empresa, entendemos que resulta esencial comprender qué contexto da lugar a un feminismo que tiene cabida en la empresa, qué procesos se han seguido para su construcción y qué riesgos

entraña para el propio movimiento. Desde nuestra perspectiva, consideramos esencial reconocer estos límites que caracterizan a la empresa, porque de este modo, las acciones dirigidas a conseguir la igualdad en dicho espacio serán más fructíferas.

Siguiendo la lógica argumental que estamos planteando, hemos dividido el último bloque de esta tesis doctoral en dos capítulos que pretenden dar respuesta a las preguntas que nos han suscitado los resultados del análisis del discurso realizado.

En primer lugar, partimos de una intención principal, esto es, atacar críticamente el modelo de mujer líder que se promueve a partir de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres y que tiene gran calado en el imaginario social y empresarial actual. Para realizar esta tarea, nos serviremos de las bases críticas de la teoría política feminista, que nos permitirá tanto contextualizar el sentido de dicho modelo, como identificar los puntos de riesgo que tiene para la igualdad de género.

A lo largo del capítulo siete, titulado *Neoliberalismo y feminismo*, trazaremos el marco social que da sentido a la construcción de dicho modelo, es decir, reflexionaremos en torno a las confluencias que se dan entre neoliberalismo y feminismo. Y es que, el modelo de mujer líder que tratamos es el resultado de las exigencias neoliberales con respecto a las mujeres, que las sitúa en la intersección entre el mundo del trabajo y el mundo de los cuidados, esferas separadas en el mundo contemporáneo, de cuya gestión se deben encargar ahora las mujeres individuales. Entraremos a describir el *Neoliberal Feminism*<sup>57</sup> (Rottenberg 2013, 2014, 2016, 2017), ya que es el que mayores claves nos otorga para comprender las razones subyacentes a la construcción de un modelo de mujer líder esencialista y tradicional - identificado en el segundo bloque de la presente tesis doctoral – que se exporta desde los núcleos anglosajones al resto del mundo.

Sin embargo, no podemos avanzar en este trabajo sin considerar el marco mayor en el que se inscribe el *Neoliberal Feminism*, es decir, para tener una comprensión más profunda del fenómeno analizado, pondremos nuestro punto de mira en las premisas del *Postfeminism* (McRobbie 2009b, 2011; Gill y Scharff 2011; Scharff 2016b), con el que el primero convive. Adentrarnos en estos dos campos donde interseccionan neoliberalismo y feminismo permite identificar cómo influyen dichas corrientes en la conformación de las mujeres como sujetos neoliberales.

Al mismo tiempo, esto nos permitirá abordar la conformación de las subjetividades de las mujeres dentro del neoliberalismo, identificando los mecanismos de autodisciplina que, en un sentido foucaultiano (Foucault 1975, 1979), se ponen en marcha para dejar de lado cuestiones vitales para la lucha feminista actual (Reverter-Bañón 2017a). En vistas a vislumbrar una forma de responder a esta lógica neoliberal con la que se asocia parte del feminismo actual, nos adentraremos en la propuesta filosófica de Nancy Fraser. Y es que a través de su propuesta de justicia tridimensional basada en el reconocimiento, la representación y la redistribución, podremos identificar las tareas urgentes del feminismo en su lucha contra los principios autocomplacientes del neoliberalismo. Es decir, podremos contraponer la lógica de un *Neoliberal Feminism* que se complace y perpetúa las

---

<sup>57</sup> El *Neoliberal Feminism* está relacionado con la inserción de la lógica neoliberal dentro de los discursos feministas actuales. En este sentido, cabe señalar que dentro de esta acepción o en relación a la misma, encontramos otros conceptos que nos remiten a esa misma relación del feminismo con los intereses y las exigencias neoliberales (Prügl 2015). Por ejemplo, tenemos el concepto *Choice Feminism* (Hirshman 2006) que pone el énfasis en la libertad de elección de las mujeres. Además, el *Corporate Feminism* (Eisenstein 2013; Huffer 2013) nos remite a la creciente popularidad que está teniendo el feminismo entre la clase directiva y política estadounidense, influenciando la creciente identificación de las jóvenes con el feminismo (Valenti 2014). Por último, encontramos el concepto *Popular Feminism* (Thwaites 2017, 55) que difunde una imagen positiva y popular del feminismo entendido como un movimiento que reclama más opciones para las mujeres en su vida cotidiana: más oportunidades, más libertad y menos restricciones.

estructuras de desigualdad actuales, frente a un feminismo que tiene a la justicia social como bandera y trabaja por transformar dichas estructuras dicotómicas.

Seguidamente, y a través de las bases que nos ofrece la corriente de los *Critical Management Studies* reflexionaremos en torno al papel del estudio del género y la igualdad que ofrece la teoría organizacional. Y es que, si nuestra reflexión se centra en cómo es posible reformular los modelos de liderazgo que emergen en las organizaciones para transformar las estructuras dicotómicas de dicho espacio, se vuelve necesario atender a los esfuerzos que las autoras feministas elaboran desde la corriente que critica las visiones unidimensionales del *management*. Es decir, cómo el discurso que se deriva de esta escuela también ha dejado de lado históricamente el estudio del género como elemento central de los estudios organizacionales.

Trataremos cómo las teóricas feministas han reivindicado también dicho espacio, aportando reflexiones que han permitido ampliar la comprensión de las intersecciones entre *management* y género. La teoría de la performatividad de Judith Butler nos permitirá vislumbrar la conformación del género en el mundo de las organizaciones como un fenómeno en constante desarrollo y abrirá la posibilidad para repensar diferentes modos de hacer el género y el liderazgo. En relación, reflexionaremos en torno a las dificultades que existen a la hora de dejar florecer la identidad de cada cual en dicho espacio, las resistencias y posibilidades de respuesta por parte de los individuos que se dan en las organizaciones, al tratarse de instituciones basadas en estructuras de poder.

En el capítulo ocho, titulado *Hacia un liderazgo feminista*, trataremos de presentar las bases o directrices sobre las que se debería construir un liderazgo basado en las premisas de la filosofía feminista. Para comenzar diferenciaremos el concepto de liderazgo del de *management*, ya que este último ha sido tratado principalmente hasta el momento, pero resulta importante establecer cómo se influencia el uno al otro en la actividad empresarial diaria. Así, si cambiamos los valores sobre los que se construyen los liderazgos empresariales, podemos influir el *management* o la gestión de la organización, cambiando sus *modus operandi*.

Continuaremos con la teoría de la congruencia de rol, que pretende hacernos pensar alrededor de las expectativas que entran en juego cuando los liderazgos son desarrollados por mujeres, y cómo dichas expectativas condicionan su actividad profesional. Trataremos también el uso esencialista que se hace del concepto *Women's Leadership* en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres y en el mundo de la empresa en general, y cómo dicho uso pretende perpetuar una noción estereotípica de las mujeres líderes.

Pretendiendo desvelar las intenciones de este concepto, y frente a esta lógica esencialista trataremos la propuesta de un liderazgo feminista pensado para todo/a aquel/a que quiera desarrollarlo, un liderazgo crítico con las desigualdades y que se compromete a transformar las estructuras de poder patriarcales que se reproducen en cualquier entidad.

En la última parte de esta tesis doctoral, reflexionaremos sobre diferentes dimensiones que resultan centrales para crear un espacio donde pueda emerger el liderazgo feminista. Frente a las problemáticas que se derivaban de un modelo de mujer líder esencialista y doblegado a los intereses del neoliberalismo, que dificultaban la emergencia de la igualdad de género en la empresa, se vuelve necesario abordar tres dimensiones interconectadas. En primer lugar, frente a la lógica de la autoayuda que impregna a la literatura popular del *management* dirigida a mujeres y que demanda un sujeto neoliberal autoeficiente y despolitizado, vamos a proponer una ética de la solidaridad feminista de la mano de la filósofa Amelia Valcárcel y el concepto de autoestima feminista de la

antropóloga Marcela Lagarde. Dichas reflexiones nos permitirán reconstruir una identidad feminista que pueda tener cabida en la empresa, siempre con el objetivo de transformación social en mente.

En segundo lugar, hablaremos de los *role models* y el *mentoring* como posibilidad para dar paso a la enseñanza de los modelos de liderazgo feministas entre las mujeres y otros grupos minorizados, es decir, herramientas para promover una transformación real de la desigualdad dentro de la empresa. En tercer lugar, reflexionaremos en torno a la creación de las redes profesionales que sirvan como *lobbies* de presión para los problemas de desigualdad de género que se dan en el mundo laboral.

Por último, intentaremos aunar las cuestiones vistas hasta el momento en una reflexión final sobre el diálogo que hemos intentado incentivar entre la ética, el feminismo, el *management* y el liderazgo dentro de la empresa. Reflexiones todas que pretenden contribuir a la configuración de una gestión empresarial de corte ético y a la construcción de una sociedad más justa.

## Capítulo 7. Neoliberalismo y feminismo

Como se ha señalado con anterioridad, los resultados arrojados por el análisis del discurso, indicaban que el modelo de mujer líder difundido a través de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres reproduce los estereotipos de género mediante el uso de la ambigüedad estratégica. Por tanto, esta literatura no busca una transformación del mundo empresarial aunque haga uso de términos como “igualdad de género”.

En base a estos resultados, es vital preguntarse por qué se configura este modelo de mujer líder y se lanza hacia el gran público y las mujeres profesionales. Es decir, necesitamos encontrar las razones subyacentes a la construcción de este modelo en la sociedad actual ¿A quién conviene dicho modelo? ¿A las mujeres? ¿A los hombres? ¿A las empresas? ¿A nadie? ¿Podemos hablar de feminismo dentro de la empresa? ¿Se puede construir un modelo de liderazgo feminista que permita transformar la realidad empresarial y la social? A lo largo del tercer bloque, intentaremos responder a éstas y otras preguntas relacionadas que hemos ido planteándonos en el desarrollo de este trabajo.

En primer lugar, debemos partir de la afirmación de que el modelo de mujer líder previamente identificado encuentra su sentido en un contexto concreto: el sistema neoliberal. Así pues, si entendemos en una línea de pensamiento foucaultiana (Foucault 1979, 1997, 2005a, 2009), que el neoliberalismo no es solamente un sistema de estructuración mundial o económico, sino que es una forma de gobierno, y de gobernarse a uno/a mismo/a (Barry, Osbourne, y Rose 1996), nos resultará más sencillo comprender que éste influye en la construcción de las subjetividades. Es decir, la lógica neoliberal y sus exigencias inciden radicalmente en los modos en que los/as ciudadanos/as se relacionan, construyen sus proyectos de vida y sus identidades.

De este modo, podemos entrever que el modelo de liderazgo promovido por este tipo de literatura, al influir en la conformación de las subjetividades femeninas, también responderá a ciertas exigencias neoliberales que tienen como objeto construir una subjetividad que sirva a los intereses de dicho sistema. Por tanto, la definición y construcción del modelo de mujer líder que hemos dado por identificar no es gratuito ni fruto del capricho de unas cuantas autoras, sino el producto de una necesidad mayor por legitimar el sistema neoliberal actual en la subjetividad de cada mujer.

Si seguimos con los planteamientos que Foucault (1975, 1979) elaboró sobre el poder, veremos que la generación de saber es condición *sine qua non* para la legitimación o imposición del poder (Foucault 1997, 2009). En este sentido, consideramos que la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, contribuye a construir un saber concreto con gran carácter divulgativo sobre la presencia de las mujeres en la empresa, un saber que fundamenta las desigualdades de género. Es más, se trata de un saber y un conocimiento a los que las lectoras recurren para mejorar en su carrera profesional, con todas las limitaciones que su lectura apresurada pueda comportar.

A través de este tipo de literatura también se genera un saber que viene en gran medida legitimado por la credibilidad de las/os autoras/es<sup>58</sup> de las obras. Así pues, si el poder necesita del saber y el conocimiento para perpetuarse y legitimarse, el saber que se genera en este tipo de obras debe responder a las exigencias de algún poder. El sistema capitalista neoliberal genera este tipo de

---

<sup>58</sup> Esta realidad se puede ver de forma clara en el éxito de la obra de Sheryl Sandberg, quien se ha convertido en una personalidad del mundo empresarial, pero que también puede asesorar sobre cuestiones de igualdad de género, algo que en principio escapa de su perfil curricular.

conocimiento difundido en obras donde el papel de las mujeres en el mundo empresarial se torna complaciente con las exigencias del mismo y abandona la naturaleza crítica del feminismo, porque las necesita para la expansión de su ideología y *modus operandi*. Es más, necesita que dichas mujeres incorporen su lógica en la construcción de sus subjetividades y sus vidas cotidianas.

De esta manera, el saber generado por las obras que conforman la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, acaba constituyéndose como un mecanismo del poder (Foucault 1979) que pone en funcionamiento las bases de la sociedad disciplinaria de la que nos habló Foucault (1975), una sociedad donde cada sujeto se autorregula en base a una normatividad concreta. Como si nos encontrásemos en un panóptico, nuestras acciones y decisiones se ven condicionadas por la presencia fantasmagórica de un vigilante sancionador. El funcionamiento de este tipo de literatura es un ejemplo de las nuevas articulaciones sutiles del discurso del patriarcado, que ahora encuentra nuevas fórmulas de difusión que se disfrazan de progreso (Strazzeri 2005).

Del mismo modo, el modelo de mujer líder lanzado en esta literatura puede funcionar como un mecanismo de control, un modo de condicionar las subjetividades de las mujeres que ocupan cargos de dirección<sup>59</sup>. A través de la interiorización de las recomendaciones que encuentran en estas obras, las profesionales autoregulan su comportamiento en base a las exigencias de un sistema de corte neoliberal que las sitúa en una posición de subordinación con respecto a los hombres.

Po tanto, si tenemos en cuenta esta posibilidad, veremos que no debemos subestimar la capacidad de los discursos contenidos en este tipo de literatura para determinar las subjetividades de este grupo, sino más bien desvelar las contradicciones que hay en sus bases. Al mismo tiempo, la ambigüedad estratégica que vertebra dichas obras y que habíamos comentado en el bloque anterior, encontraría su sentido mismo en la necesidad que tiene el neoliberalismo de una doble explotación de las mujeres, es decir, de que dicho grupo esté siempre disponible para el mercado.

Sin embargo, también Foucault (1979) señaló que el poder debe entenderse como un flujo de relaciones que están en constante cambio, son dinámicas, son juegos en constante movimiento, que desde nuestro punto de vista pueden acercarnos a renegociar las posiciones sociales de los sujetos<sup>60</sup>. Desde este punto de vista, el poder se ejerce, no se tiene, por eso desde los feminismos podemos edificar un tipo de liderazgo que permita renegociar la situación de desposesión de las mujeres en dichos cargos de dirección, y repercutir en el seno social. Esta tarea la llevaremos a cabo a lo largo del último capítulo de la presente tesis doctoral.

En este sentido, cabe preguntarse sobre la relación entre feminismo y neoliberalismo a la hora de configurar las subjetividades femeninas, es decir, cómo el primero necesita de la resignificación del segundo para su supervivencia. La autora Catherine Rottenberg (2013, 2014, 2017), de la *Ben Gurion University of the Negev*, afirma la existencia del *Neoliberal Feminism*. Dicha autora identifica la emergencia de ciertos discursos neoliberales en la construcción de los sujetos feministas, novedades

---

<sup>59</sup> Como veremos más adelante, este tipo de literatura también contribuye a la autoregulación de los sujetos femeninos en base a un modelo normativo de sexualidad: la familia nuclear heterosexual, tal y como ya exploró Foucault en su *Historia de la Sexualidad* (1980, 2005a, 2005b).

<sup>60</sup> Tal y como señala el autor Jorge Luis Acanda (2000, 2001, 2003), la reflexión elaborada por Michel Foucault sobre el papel del poder en la conformación de lo social muestra su deuda con un conjunto de tesis fundamentales en la obra de Karl Marx. Dicha deuda nos permite en gran medida, desde nuestro punto de vista, poder elaborar desde la teoría foucaultiana una reclamación de la necesidad de una lucha política en una sociedad donde los lazos que atan a los sujetos están cada vez más difuminados. Además, nos permite conectar la dimensión del poder referida a la generación de saber con la resistencia a la incorporación de dicho saber en nuestra identidad.

argumentales que resignifican a dicho movimiento, despolitizándolo y despojándolo de su carácter crítico. Desde su posición, la relación entre neoliberalismo y feminismo sería un fenómeno en desarrollo que tiene ciertas características que nos ayudan a comprender mejor por qué se prescribe a las mujeres comportarse de un modo concreto<sup>61</sup>.

En línea con las obras que hemos analizado en apartados anteriores, hemos visto que cada vez más el feminismo se está convirtiendo en un tema público, es decir, son muchas las mujeres con poder, e incluso las *celebrities* que se declaran feministas públicamente (Keller y Ringrose 2015; Crossley 2017). Rottenberg (2013, 2) se centra en el análisis de las obras *Why Women Still Can't Have It All* (Slaughter 2012) y *Lean In* (Sandberg 2013), dos obras que se autodeclaran manifiestos feministas de nuestro tiempo. A partir de su análisis, la autora pretende identificar cuál es el marco feminista que alimenta las pautas que se pueden encontrar en estas dos obras. Para la tarea que aquí nos concierne, nos centraremos en su análisis de la obra de Sandberg, ya que ésta forma parte de la muestra analizada, y nos puede aportar mayor información para desarrollar nuestra propuesta.

En primer lugar, cabe señalar que Rottenberg inscribe sus reflexiones en un marco territorial concreto, esto es, el de los Estados Unidos de América. Dentro de este prisma, Rottenberg señala un desplazamiento del *Liberal Feminism* al *Neoliberal Feminism*<sup>62</sup>. Más concretamente, la autora propone que el *Mainstream Liberal Feminism* que predominaba en EEUU hasta hace pocos años y se exportaba al resto del mundo, está siendo desarticulado y transmutado en un modelo particular de gobernabilidad neoliberal (Rottenberg 2013, 2). Así pues, este nuevo feminismo estaría en completa concordancia con el orden neoliberal, e incluso contribuiría a su desarrollo y exportación.

Y es que, a medida que el sistema liberal ha ido transmutando en otro neoliberal, las bases del feminismo *mainstream* también han cambiado. Sin embargo, debemos ser conscientes de que aunque este tipo de feminismo se exporta a todo el mundo y se convierte en lo que podríamos llamar “feminismo normativo”, su propia lógica aplasta la existencia de otros feminismos que dan respuesta a necesidades de grupos diferentes que no se identifican con el modelo de mujer blanca occidental, de mediana edad, con estudios universitarios y heterosexual<sup>63</sup>. Esta realidad hace más apremiante la necesidad de articular un feminismo que supere la “crisis del sujeto” que la caracteriza desde hace unas décadas y construya una noción diversa que permita la continuación de la lucha política (Reverter-Bañón 2009, 2017a; Strazzeri 2009b).

---

<sup>61</sup> Cabe avanzar que las prescripciones que se lanzan desde el *Neoliberal Feminism* hacia las mujeres, coinciden de forma completa con las que identificamos en nuestro análisis de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Por tanto, podemos afirmar que es este nuevo feminismo despolitizado el que otorga su sentido de ser al modelo de mujer líder inscrito en dicha literatura.

<sup>62</sup> El liberalismo hace referencia a un sistema filosófico, económico y político, nacido y desarrollado principalmente en el siglo XIX en Europa. Dicho sistema se opone a cualquier forma de despotismo, y fundamenta la democracia representativa, así como la división de poderes. Por lo que se refiere a política económica, el liberalismo opta por la libre circulación de capital y la libertad de circulación de personas como fuerza de trabajo más allá de las fronteras nacionales. Además, aboga por la mínima intromisión de los gobiernos en los mercados, y la privatización de las empresas públicas. A mediados del siglo XX surge con fuerza el concepto del neoliberalismo, que hace referencia a una política económica y a un sistema ideológico que pretende reducir al mínimo la intervención estatal en materia económica y social, defendiendo el libre mercado capitalista más agudizado que en la etapa liberal, como mejor garante del equilibrio institucional y el crecimiento económico de cualquier país. Además, el neoliberalismo contiene un componente ideológico clave que influye y determina la formación de las identidades de los sujetos en la actualidad, a través de los valores de la automejora, el emprendimiento y la autoexigencia constante en un marco social despolitizado (Nijs 2016).

<sup>63</sup> Este tipo de modelo feminista, es decir, el *Neoliberal Feminism*, también se extiende a otras partes del mundo, como por ejemplo la India, donde la inserción de dicho país en el orden neoliberal mundial y la conformación de una clase media de mujeres con reclamaciones, ha dado lugar al desarrollo de estas mismas premisas (Gupta 2016).

La clave central del *Neoliberal Feminism* se encuentra en que no ofrece ninguna crítica al neoliberalismo, sino más bien al contrario, se centra en construir una alianza con él. De este modo, se encarga de edificar un nuevo tipo de sujeto feminista: aquel que es consciente de la existencia de las desigualdades de género; pero que acepta una responsabilidad individual de su bienestar, algo que está específicamente relacionado con conseguir la felicidad y la satisfacción a través de lo que Rottenberg (2013, 3; 2017, 331) ha dado en llamar el modelo de la *Balanced Woman*<sup>64</sup>.

Por tanto, estamos hablando de unos sujetos feministas caracterizados por el individualismo y la búsqueda de la felicidad particular, ideas que desarticulan por completo las bases colectivas de la lucha feminista que buscan la consecución de la justicia social. De este modo, tal y como Rottenberg (2013, 3) indica: “The neoliberal feminist subject is thus mobilized to convert continued gender inequality from a structural problem into an individual affair”, es decir, el sujeto feminista que se deriva de la lógica neoliberal rehuye las explicaciones estructurales de los problemas sociales, convirtiéndolos en una cuestión personal. Y aquí es donde se encuentra la clave de la relación entre el neoliberalismo y el feminismo, en el paso de la lucha colectiva a lo individual.

Dicha autora considera que la obra *Lean in* de Sandberg (2013) es el claro ejemplo de este *Neoliberal Feminism*, ya que se dirige al público concreto que protagonizaría este tipo de feminismo de forma general (mujeres occidentales con recursos y estudios). Al mismo tiempo, aporta las instrucciones necesarias para que cada mujer se construya como un sujeto feminista neoliberal, un sujeto que mire por su propio bienestar bajo el argumento de que el éxito de cada cual es el éxito de todas. Desde su perspectiva, que compartimos en base a los resultados de nuestro análisis, la obra de Sandberg contribuye a la conformación de una subjetividad basada en la lógica racional mercantil y en los valores predominantes en el mercado neoliberal. A través de sus consejos, la autora consigue que cada triunfo particular devenga un logro feminista, ofreciendo una visión completamente sesgada y particular de las diferentes realidades que viven las mujeres.

Y es que, tal y como identifica Rottenberg en sus obras, ahora la misión del feminismo no está tanto en transformar las estructuras a través de una acción colectiva, como en que cada mujer se cambie a sí misma. El poder de la decisión individual resulta vital, ya que no se pretende que las mujeres realicen una reflexión y/o actuación crítica con respecto a las estructuras de desigualdad de la sociedad, sino que se limiten a reproducir una lógica neoliberal, sustituyendo el histórico objetivo del feminismo (la consecución de la igualdad entre mujeres y hombres) por otro más nuevo y perverso: conquistar la cúspide de la pirámide empresarial superando los obstáculos internos y dejando fuera los condicionantes sociales (Rottenberg 2013, 9). O lo que es lo mismo, creando individualidades y desarticulando luchas colectivas. Así pues, se insta a las mujeres a trabajar juntas para conseguir objetivos individuales (Rottenberg 2013, 10), algo que no se acerca ni de lejos al objetivo central del feminismo y que resulta contradictorio con la esencia de dicho movimiento.

Por tanto, si bien el *Neoliberal Feminism* configura un sujeto feminista que solamente atiende a su propia felicidad y satisfacción, lo que está haciendo es vaciar de significado conceptos como igualdad, elección, oportunidad, justicia, libertad... Se considera que el simple hecho de que haya más mujeres en los cargos de dirección garantizará la puesta en marcha de una mayor igualdad de género, cuando realmente no se trata de mujeres con un compromiso público y político de lucha

---

<sup>64</sup> El modelo de la *Balanced Woman*, o mujer equilibrada, que Rottenberg identifica como el objetivo principal que buscan las mujeres dentro del sistema neoliberal, lo encontramos también como el objetivo central de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Es decir, si recordamos los resultados de nuestro análisis veremos que se instaba a las mujeres a conseguir el equilibrio entre su trabajo y su vida familiar de forma autónoma e individual.

por la igualdad de género las que están ocupando esas posiciones, sino sujetos neoliberales que se rigen por la lógica del coste-beneficio (Rottenberg 2017, 331).

De esta manera, los otros grupos son concebidos como medios para conseguir los propios objetivos, en palabras de la autora Wendy Brown (2006, 694): “This new feminism inaugurates a subject who is being called upon to provide for [her] own needs and service [her] own ambitions”. Esta concepción de los/as otros/as impide la configuración de una lucha feminista real o de la construcción de una mirada crítica de exigencia hacia el Estado y otras estructuras compartidas, tal y como señala de nuevo Rottenberg:

Neoliberal feminism is predominantly concerned with instating a feminist subject who epitomizes ‘self-responsibility,’ and who no longer demands anything from the state or the government, or even from men as a group; there is no longer any attempt to confront the tension between liberal individualism, equality, and those social pressures that potentially obstruct the realization of ‘true’ equality (Rottenberg 2013, 11).

Como hemos señalado anteriormente, en el caso de las mujeres esta subjetividad está marcada por un objetivo concreto: conseguir un feliz balance entre su vida laboral y familiar de forma individual (Rottenberg 2013, 5). Esta idea va ligada a la automejora constante del individuo, cuestión que ya ha sido abordada en la presente tesis doctoral (Laval y Dardot 2013). Sin embargo, Rottenberg aporta una nueva visión, ya que indica que, al referirse a las mujeres, la exigencia de automejora está directamente ligada con la capacidad de organizar el propio proyecto vital en base a una lógica neoliberal. Se insta a las mujeres a que elaboren un plan de vida que les permita poder dar respuesta a sus “necesidades” maternales en el futuro, es decir, mantener su capacidad reproductiva intacta.

Por tanto, el discurso neoliberal feminista está produciendo una nueva forma de gobernabilidad para las mujeres de clase media, una que no se basa tanto en la gestión de los riesgos futuros, como en la promesa de un logro individual ligado a la maternidad, que implica una planificación sobre la edad en la que se es madre y la consecución de cierta estabilidad en el ámbito profesional. Se trata de inversiones que se realizan en el presente para ser amortizadas en el futuro (Rottenberg 2017, 331-32). Lo curioso es que en el caso de las mujeres dicha amortización se relaciona casi exclusivamente con el hecho de ser madres, a diferencia de lo que ocurre con los hombres.

La futurición que se lleva a cabo en la construcción de este nuevo sujeto feminista implica la conversión de estas mujeres en capital humano listo para su explotación, algo que también se da en los hombres y en otros ámbitos como la universidad (Muñoz-Rodríguez y Santos-Ortega 2017), pero que en el caso de las mujeres adquiere ese tinte de futurición ligado a la maternidad. En este sentido, de nuevo la autora Wendy Brown (2016, 1995, 2003) reflexiona en torno a cómo los individuos neoliberales maximizan su capital humano presente y futuro mediante prácticas de emprendimiento, auto-inversión y atracción de inversores. De este modo, serían diversas las tecnologías del poder que se pondrían en funcionamiento en la configuración del sujeto neoliberal.

En base a los trabajos de Brown, Rottenberg (2017, 339) subraya el papel de la futurición en la construcción de las mujeres como sujetos neoliberales a través de la idea del “reloj biológico”. Y es que, aquellas que deseen tenerlo todo (trabajo y familia), deberán atender a los límites temporales que marca ese supuesto reloj. Ésta es una operación que resulta menos apremiante para los hombres, ya que su edad fértil, de algún modo, es más larga. Si nos fijamos bien, lo que se consigue es explotar las capacidades reproductivas de las mujeres, algo que también se hace a partir de la literatura popular del *management*, que da por sentado el deseo de las mujeres por tener hijos en el marco de una familia nuclear tradicional y heterosexual.

Un ejemplo muy claro de esta cuestión lo vemos reflejado en la política de empresa de *Facebook* y *Apple*, que ofrecen a sus directivas la oportunidad de congelar sus óvulos (Jiménez Cano 2014). Así se produce una completa mercantilización de la capacidad reproductiva de las mujeres, al tiempo que se convierte a la familia y a los futuros hijos/as en otra empresa más que gestionar. Por tanto, vemos cómo la maternidad – enmarcada en el seno de una familia nuclear heterosexual – es una de las bases de los sujetos feministas neoliberales:

Consequently, the feminist ideal being presented here is emphatically not the one-dimensional or one-track professional woman who sacrifices family for career, but rather a high-powered woman who manages to balance a spectacularly successful career with a satisfying home life. In this way, neoliberal feminism not only interpellates a subject responsible for her own self-care but this subject is also normalized by this address, called upon to desire both professional success and personal fulfillment, which almost always translates into motherhood (Rottenberg 2013, 11).

Esta cuestión es de suma importancia en la construcción de las mujeres como sujetos neoliberales, y en la construcción de la ambigüedad estratégica con la que se insta a las mujeres a ser madres basándose en la lógica de la elección o el *choice* a través de las obras analizadas. Es decir, la cuestión de escoger quedarse en casa, seguir con la carrera profesional o gestionar ambos, se plantea aquí en términos de elección personal. Así, el discurso de la conciliación o de la vida en equilibrio reinscribe en el modelo normativo de feminidad la expectativa de que las mujeres deben tener y querer tener hijos. Pero la emergencia de este discurso no se produce de la nada, es el fruto de un cambio que consideramos importante destacar. Estamos hablando de un fenómeno previo (que también se ve reflejado en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres) denominado *Opting out*, que más tarde dará paso al discurso del balance y la elección.

Se trata del proceso por el cual mujeres con educación universitaria y que han alcanzado cierto éxito en su vida profesional “optan” por abandonar su trabajo y volver al hogar a cuidar de sus familias (Belkin 2003). Durante casi una década (aproximadamente hasta el año 2010), este discurso proliferó en los medios estadounidenses y parecía ser una idea compartida por la sociedad del momento. Este fenómeno se explicaba de forma general como el fruto de una elección personal de la mujer efectuada de forma libre, es decir, las mujeres no ocupaban cargos de gran responsabilidad o simplemente no los alcanzaban porque preferían quedarse en casa (Boushey 2008).

En su escrito, la autora Lisa Belkin (2003) trató su propia historia biográfica y la de otras ocho graduadas de *Princeton*, a partir de esta “muestra” tan poco representativa de la sociedad estadounidense, se concluyó que éste era un proceso social que estaba teniendo lugar de forma generalizada en dicho territorio. La autora tildó dicho fenómeno como una revolución por la cual las mujeres bien educadas estaban huyendo de sus carreras y elegían quedarse en casa. Sin embargo, fueron muchas otras autoras las que señalaron diferentes cuestiones.

En primer lugar, que los casos estudiados representaban a una ínfima parte de las mujeres estadounidenses, esto es, mujeres en una situación privilegiada. En segundo lugar, que dicho discurso estaba sirviendo para legitimar la maternidad y la familia tradicional a través de las élites, es decir, de las mujeres que pueden escoger qué hacer con sus vidas sin las presiones derivadas de una situación económica precaria (Williams, Manvell, y Bornstein 2006; Stone 2007; Stone y Hernandez 2013; Kuperberg y Stone 2008). En tercer y último lugar, que se dejaban de lado las causas estructurales que impulsaban a las mujeres a tomar dicha decisión.

El principal problema con este relato o *storyline* es que presentaba la cuestión de la inserción laboral de las mujeres como un problema individual y no público ni político. Además, se centra en casos de mujeres blancas occidentales, casadas y con una buena educación, que trabajan en mundos

profesionales copados por hombres (Antecol 2010, 23); y reproducen modelos de género tradicionales y acrílicos. Pero sobretodo, reproducen la retórica de la elección de la maternidad de un modo similar al que se produjo en los años cincuenta en los EEUU (Williams 2001; Crittenden 2001). Llegados los años 2010, se pasó de la predominancia del discurso del *Opt-Out* al de la *Balanced Woman*, que Rottenberg ha identificado como la base central del *Neoliberal Feminism*.

En menos de una década, el discurso sobre la presencia de la mujer en el mundo laboral cambió (Rottenberg 2017, 335), pero se sigue basando en dos cuestiones iguales: representa la experiencia de unas pocas mujeres y se centra en el falso discurso de la elección personal. Si en el primer fenómeno veíamos cómo se pretendía retrotraer a las mujeres con estudios que ocupaban cargos en grandes empresas, de vuelta a la esfera de lo privado; en el segundo vemos un intento por impulsar la coordinación entre las dos facetas de la mujer: la pública y la privada (Jones 2012), rasgo que casa mejor con las exigencias del neoliberalismo, ya que permite una doble explotación.

De este modo, construyendo a un sujeto feminista neoliberal capaz de gestionar su presencia en ambas esferas de forma “autónoma”, se está quitando el problema de la separación dicotómica moderna de ambas esferas del debate feminista y político. Este segundo discurso sirve mejor a las necesidades de un sistema como el neoliberal, que requiere de la disponibilidad de los individuos en todas las esferas y en todo momento, y este objetivo se consigue mejor a través de la lógica argumentativa de obras como las de Sheryl Sandberg y las que conforman la literatura popular del *management* dirigida a mujeres.

En relación, Kate Taylor (2013) y Amanda Marcotte (2012) han identificado otro proceso cultural que acompaña al de la *Balanced Woman*. Nos referimos al desinterés de las jóvenes universitarias a la hora de mantener una relación estable, es decir, la tendencia a dedicar la época universitaria a preparar su futuro profesional y olvidarse de las complicaciones aparejadas a una pareja estable:

Hooking up rather than cultivating a relationship during their first decade of adulthood prioritizes lowering risk and investment costs. Self-care, pleasure in the form of casual sex, and an investment in their own professional advancement are the motivations behind these women’s preferences. Reproduction, according to the article’s conclusions, is the farthest thing from their minds at this stage in life (Rottenberg 2017, 337).

Como se puede observar, en la construcción del modelo de la *Balanced Woman* intervienen diferentes discursos. Sin embargo, algo queda claro, y es que la lógica desde la que se proyectan estas vidas es la del coste-beneficio, la del auto-cuidado, la inversión de futuro en una misma y el placer como valores previos a una maternidad que sí se prevé para el horizonte futuro:

Ironically, however, precisely as neoliberalism colonizes more and more domains of human life, pushing to convert middle-class women into human capital, neoliberal feminism also operates—at the moment—as a peculiar pushback to this total conversion by paradoxically and counterintuitively maintaining reproduction (alongside professional development) as part of the normative trajectory for upwardly mobile women (Rottenberg 2017, 342).

Por tanto, a través de dicho discurso se acaba promoviendo una visión normativa de la feminidad, que asocia a las mujeres de forma irremediable con la maternidad tradicional. Así pues, en el *Neoliberal Feminism* existe un objetivo “feminista” edulcorado que es el de la consecución de la felicidad y el balance personal (Adamson 2017), una felicidad individual que no presta atención a las cuestiones de la justicia social, creyendo que dicho logro particular significará un logro feminista para todas las mujeres, cuando dicha relación de causalidad resulta difícil de comprobar.

Al mismo tiempo, debemos ser conscientes de que mediante la elaboración de este discurso social referido a la consecución de un feliz balance entre la vida laboral y la profesional, se acaba de un

modo completamente acrítico con las contradicciones inherentes al sistema democrático liberal, esto es, la división entre esfera pública y privada (Rottenberg 2013, 12). Dicha cuestión se puede observar a través de la siguiente cita:

For high-potential women, the promise of future returns clearly helps to ensure that each individual woman concentrates on her own particular life plan, encouraging her to augment her individual capital by building her port-folio. It depoliticizes feminism—defanging even liberal feminism’s immanent critique, which invoked liberalism’s language of universal equality to expose historic gendered contradictions and elisions. This new form of feminism is also reordering space, eroding notions of the private sphere (as well as the public sphere) in the process. While many radical and materialist feminists have long dreamed of the spatial and conceptual breakdown of the division between the private and the public, what we are currently witnessing is not a rethinking of the private-public divide but rather, I propose, the slow and devastating erosion of feminism’s emancipatory impetus (Rottenberg 2017, 340).

De modo general, se está produciendo la transformación del *Mainstream Liberal Feminism* a un *Neoliberal Feminism* (Rottenberg 2013), el paso de un feminismo que denunciaba la separación entre las esferas pública y privada que dejaba relegadas a las mujeres al mundo privado y reclamaba la transformación social de esta situación; a otro donde la contradicción entre ambas es salvada por la mujer individual, que actúa en base a una doble explotación. Así pues, como indica Rottenberg, el *Neoliberal Feminism* no opone ningún tipo de oposición al neoliberalismo, más bien al contrario. Sin embargo, podemos preguntarnos junto a esta autora, ¿Por qué el neoliberalismo se empeña en relanzar un discurso feminista sobre la permanencia de la desigualdad de género?, ¿Qué necesidad tiene el neoliberalismo de elaborar un discurso feminista? (Rottenberg 2013, 14).

Para dar respuesta a esta pregunta la autora nos recuerda que la racionalidad neoliberal entendida como modo de gobernanza, tiende a colonizar cada vez más dominios de la vida de los individuos (Harvey 2005; Hall 2011). De este modo, si bien históricamente el feminismo se ha encargado de poner en evidencia las desigualdades de género y las contradicciones inherentes al neoliberalismo, al capitalismo y al sistema en sí mismo; con el nuevo *Neoliberal Feminism* nos estamos enfrentando a un nuevo estadio de dicha corriente. Nos encontramos en una fase donde las contradicciones inherentes a dichos sistemas se superan mediante la autogestión, la superación personal de las barreras y la consecución de la felicidad (Rottenberg 2013, 15).

Esta nueva formulación del feminismo sirve al neoliberalismo en la medida en que sustituye la consecución de la justicia social por la consecución de la felicidad personal, respondiendo a lo que Sara Ahmed (2010) ha dado en llamar *Happiness Industry*. Nos encontramos ante un nuevo feminismo que tiene como objetivos la consecución de la felicidad y la satisfacción personal, dejando de lado la búsqueda de la justicia social y la igualdad de género. Por tanto, es un feminismo que construye sujetos acrítricos y adormecidos.

En resumen, el *Neoliberal Feminism* nos ofrece un marco de sentido incomparable para comprender los resultados de nuestro análisis y el modelo de mujer líder que hemos identificado, en el que perviven los viejos valores del rol de género femenino bajo el lenguaje de la ambigüedad estratégica. Las premisas que habíamos identificado en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres concuerdan perfectamente con las bases de este tipo de feminismo y su lógica ambivalente de la auto-explotación. Desde los valores predominantes en esta literatura (auto-mejora, auto-inversión, asunción de riesgos, individualismo, planificación, etc.) a las prescripciones de un modelo de mujer líder ambiguo y poco transformador, las confluencias con el espíritu neoliberal son innegables.

Así pues, podemos concluir que el tipo de feminismo que subyace a la lógica argumental de las obras analizadas es el del *Neoliberal Feminism*, centrado en la conformación de las mujeres como

sujetos neoliberales, una operación que precisa de la despolitización del feminismo para seguir desarrollándose bajo un falso halo de transformación. Sin embargo, aunque consideramos que el modelo de mujer líder que se desprende del análisis realizado en la literatura popular del *management* se corresponde con el *Neoliberal Feminism*, al mismo tiempo, cuenta con características propias del Postfeminismo, que se abordará en el siguiente apartado. Es decir, resulta necesario comprender en qué contexto surge el *Neoliberal Feminism*, y para esto necesitamos ampliar nuestra visión hacia las tendencias actuales que se dan en el mundo del feminismo.

### 7.1 El Postfeminismo

A lo largo de este apartado definiremos qué es el Postfeminismo y qué características comparte con el modelo de mujer líder identificado en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Así, veremos si como bien señala Rottenberg (2017, 330) en referencia al *Neoliberal Feminism* y al postfeminismo: “Taken together, these recent developments underscore that we have moved from an arguably postfeminist moment (back) to a feminist one—a moment in which feminism not only still seems necessary but also increasingly mainstream”. O, si, por el contrario, la lógica que subyace al feminismo neoliberal puede convivir con la del postfeminismo.

El término *Postfeminism* ha sido ampliamente estudiado (Modleski 1991; Coppock, Haydon, y Richter 1995; Brooks 1997; Projansky 2001; McRobbie 2004; Gamble 2004; Tasker y Negra 2007; Gill 2007a; Genz y Brabon 2009) y se ha convertido en las últimas tres décadas en un término clave del feminismo crítico (Gill 2007a). Sin embargo, existen sendas disputas sobre su significado y uso debido a su falta de especificidad (Negra 2009, 2014), hecho que a su vez da cuenta de la gran complejidad que acompaña al momento actual del feminismo. Para facilitar la comprensión del término, nos basaremos en cuatro formas de entenderlo señaladas por las autoras Rosalind Gill y Christina Scharff en su obra *New Femininities. Postfeminism, Neoliberalism and Subjectivity* (2011, 3).

En primer lugar, el postfeminismo podría entenderse como una ruptura epistemológica en el marco feminista, un cambio que produce la rotura de un feminismo hegemónico y anglo-americano y da paso a otras voces alrededor del mundo (Alice 1995; Brooks 1997; McRobbie 2009a).

En segundo lugar, dicho término también se usa para referirse al periodo que se abre paso después de la segunda ola del feminismo, aquel que se refiere a un momento particular del activismo feminista desarrollado en los 1970 en el marco estadounidense. En muchas ocasiones se utiliza como sinónimo del feminismo de la tercera ola (Hollows 2000; Gillis, Howie, y Munford 2007).

En tercer lugar, también se emplea para referirse a un “backlash against feminism” (Faludi 2006), es decir, una reacción negativa hacia el feminismo que puede tomar muchas y diversas formas. Sin embargo, tal y como advierte Gill (2007a), poner el foco de atención en la negación del feminismo que caracteriza a este momento histórico puede hacernos perder de vista qué hay de nuevo en las actuales representaciones del feminismo. Así, si bien la visión del postfeminismo como un *backlash* ha servido para subrayar el carácter reaccionario de muchas de las representaciones contemporáneas del feminismo, se pierde un rasgo crucial de los discursos actuales: el enlazamiento o enredo de las ideas feministas y las antifeministas en el mismo lugar. Esto nos lleva a la cuarta acepción del término postfeminismo, esto es, el postfeminismo entendido como una sensibilidad (Gill 2007a).

Dentro de esta cuarta acepción resulta de suma importancia el trabajo de Angela McRobbie (2004, 2009b), quien, basándose en los trabajos de Judith Butler, entiende que el rasgo distintivo de la

cultura postfeminista es el modo en que selectivamente define el feminismo como asumido y repudiado a la vez, es decir, la invocación del feminismo por parte de los sujetos sirve para hacer y deshacer dicho movimiento. Así, la importancia de entender el postfeminismo como la emergencia de una nueva sensibilidad implica que se puede configurar como un objeto de análisis crítico: “its significance in this context is the way in which it positions postfeminism as an object of critical analysis, rather than as a theoretical orientation, new moment of feminism or straightforward backlash” (McRobbie 2011, 4). Por esta razón, desarrollaremos esta cuarta acepción, que pone su foco en los procesos de subjetivación y sus relaciones discursivas con el feminismo.

En términos generales se puede señalar que la sensibilidad postfeminista enmarca diferentes cuestiones como las que se enumeran a continuación: una noción de feminidad entendida como propiedad del cuerpo (Ringrose et al. 2013; Koffman, Orgad, y Gill 2015), un cambio de la objetificación a la subjetivación en los modos en que muchas mujeres son representadas, un énfasis en la autosuficiencia femenina (Salmenniemi y Adamson 2015), un énfasis en el individualismo, la elección y el empoderamiento (Banet-Weiser 2012a, 2012b, 2015), el dominio del paradigma del maquillaje (Jermyn 2016; Jermyn y Holmes 2015), un renacer de las ideas de la diferencia sexual natural (Gill 2011; Gill y Donaghe 2013), la re-sexualización de los cuerpos de las mujeres (Gill 2012b, 2012a), y un énfasis en el consumo y la comercialización de la diferencia sexual (Gill y Scharff 2011). Como se puede observar, la complejidad y la ambigüedad son dos de los rasgos de la época postfeminista, que va de la mano del escenario contradictorio del neoliberalismo.

La obra *The Aftermath of Feminism* (2009b) de Angela McRobbie nos resulta de gran utilidad para comprender el proceso por el cual las mujeres se des-identifican con el movimiento feminista a través de la invocación del mismo en sus discursos identitarios. Dicha autora parte de los procesos de individualización identificados por Zygmunt Bauman (2003), Anthony Giddens (1999), Ulrich Beck y Elisabeth Beck-Gernsheim (2003) en la época de la modernidad líquida para desarrollar su concepto de *female individualization*, mediante el cual la autora considera que el feminismo ha sido reemplazado con un individualismo agresivo (Beck, Giddens, y Lash 1994) por parte de las jóvenes.

Así, McRobbie señala que dicho grupo suele echar mano de una retórica individualista y neutra respecto al género para sostener que antes que mujeres son “individuos” y que, por tanto, los problemas a los que tendrán que hacer frente se deben más a dicha cuestión que al género en sí mismo. En este contexto, los discursos individuales del empoderamiento y la elección son contruidos como un sustituto del feminismo, tal y como se desprende de la siguiente cita:

Individualist talk evades political discussions because everything is cloaked in the seeming neutrality of it only being an individual's opinion. However, one could argue that this supposed neutrality emerges exactly from the normativity of such statements – as that which does not have to be named or made explicit, thereby adding to the regulatory force of seemingly apolitical, individual views (McRobbie 2009b, 125).

La propuesta de Angela McRobbie reflexiona sobre esta nueva dimensión del postfeminismo, que señala que las mujeres jóvenes son conscientes del género - todas ellas han tropezado con la desigualdad en algún momento y consecuentemente con el feminismo - pero se abandona la conciencia feminista, convirtiéndola en un objeto de pérdida (McRobbie 2009b, 2013). La conciencia social de la desigualdad es reemplazada por un punto de vista individual donde las patologías son normalizadas y resueltas por el individuo (Scharff 2016a, 224).

La crítica social que debería formar parte de los discursos de estas mujeres, si de verdad se pudieran tildar de feministas, acaban por convertirse en una autocrítica que no puede impulsar la

transformación social, sino sólo individual. Como se puede observar, ésta es una característica que también podíamos encontrar en el *Neoliberal Feminism*, y consecuentemente en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Una idea que desarticula al feminismo a partir de su invocación, algo que en la literatura analizada se hacía a través del concepto de “igualdad”.

Por tanto, un aspecto central del postfeminismo es la posición discursiva que mantienen las jóvenes con respecto al feminismo, esto es, a través de la configuración de sus identidades y de los discursos de los que echan mano para llevar a cabo dicha operación, se invoca al feminismo al tiempo que se le niega, tal y como señala McRobbie (2004b, 255): “postfeminism actively draws on and invokes feminism as that which can be taken into account in order to suggest that equality is achieved, in order to install a whole repertoire of meanings which emphasize that it is no longer needed, a spent force”. Es decir, sólo se invoca al feminismo para declarar que ya no se le necesita más. Por tanto, dicha invocación supone la desarticulación del feminismo como movimiento y necesidad social.

Al mismo tiempo, existe también una fuerte resistencia a utilizar la palabra “feminismo” o a definirse como “feministas” (Jowett 2004; Rúðólfsdóttir y Jolliffe 2008; Gill 2008a, 2008b), aunque sí se reconoce la igualdad de género como un valor que debería ser irrenunciable (Edley y Wetherell 2001). Así, mediante este proceso discursivo vemos que existe la idea de que la igualdad ya ha sido conseguida y esto provoca que las jóvenes se separen de las reclamaciones feministas porque no lo ven necesario. Esto se encuentra ligado a la preeminencia del neoliberalismo y su proceso de progresiva individualización, que deshace cada vez más el compromiso feminista (Hughes 2005; Rich 2005), el logro individual se cree suficiente para superar las constricciones sociales, con lo que se pierde la visión colectiva de los fenómenos. Lo mismo veíamos que ocurría en las bases de la literatura popular del *management* para mujeres, donde la reflexión estructural brillaba por su ausencia y se instaba a las mujeres a gestionar los problemas desde su individualidad.

A estas alturas podemos observar que el feminismo neoliberal y el postfeminismo tienen diferentes cuestiones en común (la individualización de los problemas sociales, el énfasis en la autonomía y la resignificación de términos como la igualdad), que les convierte en feminismos acrílicos. Así, lo más importante es que son *accommodating feminism[s]* o feminismos acomodados con los condicionantes sociales desiguales de las sociedades actuales (McRobbie 2013, 135), corrientes feministas que se encuentran muy lejos de la crítica social, ya que legitiman las desigualdades de género situándolas en el pasado y, por tanto, desarticulando de forma sutil la lucha feminista colectiva.

Por tanto, estamos asistiendo a la reconceptualización del feminismo, o a su progresivo proceso de desvalorización. Se está vaciando de significado la palabra feminismo y todas las que le acompañan (igualdad, justicia, reivindicación, etc.). Esto permite que podamos encontrar una versión edulcorada del “feminismo” incluso dentro de las organizaciones empresariales. Las mujeres que se apoyen en este tipo de feminismo, siempre preferirán hablar de igualdad y equidad en la empresa, que de lucha feminista, ya que estas palabras tienen mucho más contenido político. ¿Cuándo comienzan a producirse todos estos cambios en la relación de las jóvenes con el movimiento feminista? McRobbie marca el año 1990 como el momento en que se produce un punto de inflexión en el desarrollo de la teoría feminista y el inicio de lo que podemos llamar postfeminismo:

From the late 1990s, my attention, as a feminist sociologist, was repeatedly drawn to media images intended to provoke some imagined group humourless feminists. These images appeared, in celebratory fashion, to reverse the clock to some earlier pre-feminist moment, albeit in a tongue-in-cheek way. The prevailing use of irony aimed to exonerate the culprits from the crime of offending what was caricatured as a kind of extreme, and usually man-hating, feminism (while implicitly acknowledging that other, more acceptable, forms of feminism had entered the realms of commonsense) (McRobbie 2011, 179).

Según la autora, a través de la ironía posmoderna se articulan un conjunto de imágenes sociales y culturales sobre “la feminista” difundidas a través de los medios de comunicación y las revistas, que produce una división generacional (McRobbie 2015). Esto quiere decir que ahora la figura de la feminista no es vista como alguien enfadada y que odia a los hombres, sino como una mujer que se ríe de sí misma y está “sexualmente liberada”. Se reconstruye el feminismo hacia un fenómeno de poder simbólico, y se da pie a la emergencia de discursos feministas despolitizados y poco democráticos (McRobbie 2011, 179)<sup>65</sup>. Al mismo tiempo, esta cuestión se puede observar en el auge de la palabra Feminismo en el mundo de las *celebrities*, los medios de comunicación, y en consecuencia, también entre las jóvenes. En palabras de Gill:

To be sure, feminism has a visibility in media culture that it did not have even a few years ago, and we are currently witnessing a resurgence of feminist discourse and activism as well as a renewed media interest in feminist stories. Comments and observations that would, in the recent past, have been dismissed as a “yawn”—too tedious or uninteresting to make the news—are “stories” again (for now)—though it would be premature, in my view, to see this as in any way indicative of the media “becoming” feminist; it is part of a cyclical—and sometimes cynical—process (Gill 2016a, 615).

Es decir, la palabra Feminismo está empezando a ser utilizada en contextos mediáticos y por parte de personalidades que nunca antes se habían declarado feministas. Así pues, la visualización de esta palabra en la esfera pública puede ser un indicativo de la pérdida de significado y fuerza de la misma (Valenti 2014). Es decir, el término ha perdido tanto valor que ya puede ocupar de forma libre espacios en los medios de comunicación (Elias, Rosalind, y Scharff 2017).

Podríamos, llegados a este punto, sostener que los valores inscritos en la literatura popular del *management* ponen en funcionamiento todo un entramado discursivo y performativo, siguiendo a Butler (1990, 1993a, 1997, 2004), que permite “hacer” la identidad de las mujeres líderes en la empresa. A través de la emulación de los actos performativos que se prescriben a las mujeres profesionales dentro de esta literatura, se está configurando un rol de género y una identidad determinada. Se podría afirmar que las bases sobre las que se inscribe dicha literatura, que responden a la lógica del *Neoliberal Feminism*, contribuyen a deshacer el feminismo (McRobbie 2004, 255), al igual que ocurre en el postfeminismo. La manera en la que es invocado el feminismo en la muestra analizada, nunca de forma directa sino más bien a través del concepto de igualdad, encuentra sus confluencias con las premisas del postfeminismo. Así, las autoras de las obras analizadas en el segundo bloque, mediante la invocación edulcorada de los logros conseguidos por el feminismo hasta el momento, desarticulan de un modo sutil la necesidad de una lucha colectiva, que quedaría ahora en manos de las mujeres individuales, siendo responsables de su propio destino.

La cultura del riesgo y el pensamiento positivo (Binkley 2011a; Gershon 2011) son factores clave en la formación de esta nueva subjetividad feminista, que es a su vez emprendedora (Gill 2014). Este marco de sentido es esencial para comprender el propio desarrollo del neoliberalismo unido a una desarticulación del feminismo en estos nuevos sujetos feministas neoliberales, ya que, a través del prisma de la positividad y la confianza en una misma, cualquier agente o individuo puede pasar a

---

<sup>65</sup> Esta realidad se puede observar en *best sellers* como *Hot Feminism* (Vernon 2015) o *Bad Feminist* (Gay 2014), dirigidas a las nuevas generaciones de “feministas”. En la primera obra vemos un claro ejemplo de la despolitización del feminismo y del tono edulcorado que adquiere éste en los medios de comunicación de masas y las redes sociales empleadas sobre todo por mujeres jóvenes: “Of course, I should probably say at this juncture that I have absolutely no idea how you should be a feminist. None. I don’t know, and I wouldn’t begin to try to tell you. I wouldn’t dare tell you, indeed, and nor should anyone else, for the basic reason that you are YOU, which makes you a very different kettle of feminist fish from ME, or indeed THEM. There are as many ways to be a feminist as there are people who think of themselves as feminists—as many ways to be a feminist, then, as there are women” (Vernon 2015, 17-18).

concebir los errores como oportunidades de aprendizaje y mejora. Esto tiene sendas implicaciones para el feminismo, que acaba convirtiéndose en un recurso instrumentalizado para justificar los “errores” de las mujeres fruto de las desigualdades sociales estructurales (Gill y Orgad 2017, 2015).

Por tanto, esta nueva relación de las jóvenes con el feminismo se basa en la cultura de la confianza (Banet-Weiser 2015; Gill y Orgad 2015, 2017), que actúa como una tecnología disciplinaria del yo, articulada en términos altamente estandarizados que rechazan cualquier diferencia entre las mujeres. Es una tecnología individualizadora que exige un trabajo intenso, pone el énfasis en la autorregulación de las mujeres y localiza la fuente de los problemas y sus soluciones dentro de una misma, elaborando una forma actualizada de subjetividad confiada, rechazando la inseguridad y la desconfianza. Así, la cultura de la confianza que forma parte del postfeminismo, contribuye según Gill y Orgad (2015; 2017) a rehacer el feminismo con un nuevo sujeto feminista *cool* o “guay” que resulta completamente apolítico, psicológico y estético.

En la construcción de este sujeto despolitizado la lógica del pensamiento positivo es crucial. La autora Barbara Ehrenreich (2009) señala que el pensamiento positivo se hace útil en un contexto como el neoliberal, donde las desgracias e injusticias se acrecientan, y este tipo de pensamiento permite a los individuos “perdonar” o “excusar” las dificultades a las que se enfrentan en un sistema de mercado tan agresivo como el actual. Desde un punto de vista crítico, el pensamiento positivo frente al riesgo y las dificultades/injusticias de este sistema son al mismo tiempo despolitizantes. Y es que, el cambio social viene en muchos casos impulsado por el descontento y la rabia que aumentan los deseos de transformar una sociedad. Si estos sentimientos sociales son bloqueados, las reclamaciones por una mejora social quedan olvidadas y suprimidas.

Al fin y al cabo, el pensamiento positivo enmascara las situaciones de injusticia que se perpetúan ante la ausencia de un pensamiento crítico que ha sido sustituido por la positividad que espera que las cosas cambien por sí solas. El discurso del superviviente es muy importante en este prisma o lógica, ya que el individuo se convierte en el único responsable de superar las barreras y cuando lo consigue, se centra en sus méritos individuales y no hace una lectura crítica de las causas estructurales que lo llevaron a vivir dicha situación de desamparo (Orgad 2009). Además, en el caso de que sí realice dicha lectura crítica, no hay un relato verídico y creíble socialmente vigente que le permita construir una experiencia personal en una propuesta de transformación colectiva.

Por otro lado, en la desidentificación de las jóvenes con el feminismo (Aapola, Gonick, y Harris 2005; Harris y Shields 2015), el dilema de la feminidad frente al feminismo se vuelve importante (Skeggs 1997; Scharff 2011b; Riley y Scharff 2013). Como señala Scharff (2011b, 460), la cuestión es que feminismo y feminidad son percibidos por estas mujeres como cuestiones mutuamente excluyentes. De algún modo, ese rechazo al feminismo es un rasgo performativo de la feminidad y en muchos casos de la heterosexualidad. Es decir, el rechazo discursivo a identificarse como feministas, puede usarse como una herramienta para construirse como femeninas.

Esa reticencia a proclamarse feministas también la encontrábamos en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, donde pocas veces aparecía la palabra feminismo, aunque sí la de igualdad. Como hemos concluido en el bloque anterior, dicha literatura contribuye a construir una identidad femenina de las mujeres líderes de corte tradicional, es decir, con una idea de feminidad muy convencional. No nos sorprende que las autoras no se llamen a sí mismas “feministas”, ya que el discurso de la individualización se antepone al de la lucha colectiva feminista por transformarlas.

También parece haber una tendencia a asociar la homosexualidad, el lesbianismo o el odio a los hombres como parte de la identidad de las mujeres feministas (Hesford 2005; Scharff 2011b). Esto parece provocar que el feminismo sea concebido como una especie de amenaza contra las normas

heterosexuales, y esto refuerza la reticencia de las jóvenes a declararse feministas. Quizás también ésta sea una de las razones por las cuales nos cuesta tanto encontrar en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, referencias a la palabra “feminismo”, ya que esto supondría una amenaza para la norma heterosexual, que aún prevalece y rige en el ámbito empresarial, cuyas estructuras se encuentran todavía masculinizadas.

En las anteriores páginas habíamos avanzado una idea central para comprender los riesgos de la literatura popular del *management* para el desarrollo del movimiento feminista y la igualdad de género en la empresa. A través de nuestro análisis hemos obtenido pruebas fehacientes de que los valores y la lógica que caracteriza a este tipo de literatura contienen un riesgo para la lucha feminista, una lucha política que requiere el reconocimiento primero de la desigualdad estructural de nuestras sociedades, pero también de la unión política de sus componentes. Y es que, en esta literatura se reproducen roles de género tradicionales que en sus raíces no transforman las estructuras de desigualdad de género que subyacen a la esfera empresarial y a la social.

Teniendo en cuenta esta realidad, resulta razonable que empecemos a entrever que solamente hay un feminismo que tenga cabida en la empresa, esto es, aquel que responde a los intereses del neoliberalismo y promueve la individualización de los problemas colectivos a hombros de las mujeres individuales. Estamos hablando del *Neoliberal Feminism*, que encuentra sus confluencias con el postfeminismo. Sin embargo, el postfeminismo es una realidad compleja y demasiado ambigua para establecer conclusiones definitivas. Así pues, debemos dejar una puerta entreabierta a la afirmación que habíamos confirmado en el apartado anterior, ya que el marco de la época postfeminista nos puede ofrecer no solamente un marco de sentido general para comprender los rasgos centrales de *Neoliberal Feminism*, sino un espacio heterogéneo donde tienen cabida muchos feminismos, también otros que pueden propiciar cambios en la sociedad y en la empresa:

This formulation allows for the de-anchoring of postfeminism from a rigid and sometimes teleological view of history, highlighting that to speak of postfeminism as a sensibility is to speak of a constellation of beliefs, ideas and practices that are dynamic, that travel, and that change (Gill, Kelan, y Scharff 2016, 5).

Como se desprende de la cita anterior, en la época postfeminista conviven diferentes corrientes y construcciones de las subjetividades. Si bien la predominante es aquella que se alía con el neoliberalismo, también es cierto que otros feminismos emergen para atacar a dicho sistema. Lo que queremos decir es que aún existen posibilidades dentro de la corriente feminista para desarticular la alianza del feminismo *mainstream* con el neoliberalismo – que también caracteriza a la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. En el desarrollo de nuestro trabajo consideramos que una gestión ética de las organizaciones puede dar cabida a otro tipo de feminismo dentro de la empresa, un feminismo que sí pretende transformar las estructuras de desigualdad de nuestra sociedad y que permita construir liderazgos diversos.

En este marco de apertura y heterogeneidad de corrientes, consideramos junto a Rottenberg, que se hace más necesario que nunca volver a un momento “feminista”, a una rearticulación de la lucha feminista que tenga en cuenta la dimensión política y social de la desigualdad de género. Tal y como señala la autora refiriéndose al momento actual del desarrollo del feminismo: “Taken together, these recent developments underscore that we have moved from an arguably postfeminist moment (back) to a feminist one—a moment in which feminism not only still seems necessary but also increasingly mainstream” (Rottenberg 2017, 330). Esta tarea la retomaremos con la propuesta de la autora Nancy Fraser, que desvela los intereses economicistas del *Neoliberal Feminism* y propone una fórmula para rearticular una lucha feminista que transforme las estructuras de desigualdad.

### 7.1.1 Las mujeres como sujetos neoliberales

A lo largo de los apartados anteriores hemos repetido en sendas ocasiones que el feminismo es utilizado en la actualidad para construir la subjetividad neoliberal de las mujeres, ya que el neoliberalismo es mucho más que un mero sistema económico y atañe también a la gobernabilidad de los individuos (Larner 2000; Lemke 2002; Brown 2006). Una vez ha quedado esto claro, debemos preguntarnos cuáles son los discursos principales que entran a formar parte de la construcción de la subjetividad neoliberal de las mujeres.

Nos centraremos pues, en la subjetividad *mainstream*, esto es, la que coincide con el público al que se dirige la literatura popular del *management* dirigida a mujeres: mujeres blancas occidentales y heterosexuales con estudios y carreras profesionales de éxito; un grupo que excluye otros condicionantes de raza, clase y sexualidad (Wilson 2011, 2012, 2015). En este sentido, resultará vital abordar la obra de la autora Christina Scharff, quien estudia los procesos de identificación y desidentificación de las mujeres occidentales con el feminismo (Scharff 2011c). Partimos de la definición que dicha autora establece para referirse a las mujeres occidentales como sujetos “ideales” del neoliberalismo:

This body of work has suggested that women, and in particular young women, have been constructed as ideal neoliberal subjects. Public, media and policy discourses have positioned young women as subjects of capacity who can lead responsabilized and self-managed lives through self-application and self-transformation (Scharff 2016a, 217).

Scharff y otras autoras que trabajan en la misma línea de pensamiento apoyan esta afirmación por lo que se refiere al estatuto de las mujeres como nuevos sujetos neoliberales (Ringrose y Walkerdine 2008; McRobbie 2009b; Gill y Scharff 2011). Es decir, a la hora de incentivar la necesidad de autogestión de los individuos derivada de la lógica neoliberal, se echa mano del discurso feminista como eje de construcción de las subjetividades neoliberales de las mujeres. En base a los resultados de nuestro estudio nos interesa conocer cómo las exigencias derivadas de dicho sistema se articulan con la cuestión de género. Y es que, si una cosa ha quedado clara es que el neoliberalismo necesita de la transformación de los modelos de feminidad (Ringrose y Walkerdine 2008) para su expansión. Pero esto no quiere decir que necesite transformar hacia la construcción de modelos igualitarios, sino simplemente hacia modelos que garanticen la expansión acrítica de su propia dinámica. Quizás se trate más de un “lavado de cara” de la feminidad, esto es, la puesta en valor de un modelo de feminidad que parece nuevo, pero que esconde tras de sí los valores esencialistas de siempre.

A lo largo de este apartado identificaremos los discursos que vertebran dicha construcción de las mujeres como “sujetos neoliberales ideales”, y veremos cómo dichos discursos coinciden en su mayor parte con aquellas premisas que habíamos identificado en el apartado seis, referidas a las líneas de argumentación generales inscritas en la literatura popular del *management*. Al mismo tiempo, identificaremos el rasgo principal de la incompatibilidad del feminismo que busca la transformación social con el neoliberalismo, una problemática que dificulta la promoción de un liderazgo feminista en la empresa. Nos referimos a que dicho sistema solamente acepta la variante del feminismo que se encuentra totalmente despolitizada, un feminismo acrítico, que a nuestro entender, es de todo menos feminista y que a su vez torna más complicada nuestra tarea de proponer modelos de liderazgo transformadores para la empresa, aunque no la imposibilita.

En su obra *Repudiating Feminism. Young Women in a Neoliberal World* (2016), Scharff reflexiona sobre las razones por las cuales el feminismo es impopular entre las mujeres jóvenes, fenómeno documentado en la última década por otros/as autotres/as (Jowett 2004; Rich 2005; McRobbie

2009). Hoy en día, el repudio es un concepto clave en la relación entre las mujeres jóvenes y el feminismo. Parte de este rechazo podría estar relacionado con la sensación de que las jóvenes necesitan distanciarse de movimientos feministas previos; y por eso el feminismo es frecuentemente asignado al pasado y representado como no relevante en los tiempos actuales (Scharff 2016b, 9).

Al mismo tiempo, dicha autora indica que las mujeres rechazan el feminismo porque les roba la oportunidad de presentarse a sí mismas como gestoras capaces de sus propias vidas (Scharff 2016b, 11). Como resultado, mediante el proceso discursivo de repudiar públicamente el feminismo, las jóvenes están construyendo una subjetividad neoliberal que les permite responder con mayor precisión a las expectativas del mercado. Esto mismo ocurre con las protagonistas de la literatura popular del *management*, que en su intención de construirse como sujetos autoeficientes, precisan del uso del concepto de igualdad sobre el feminismo, que se encuentra altamente politizado.

Así pues, Scharff, en lugar de considerar la desidentificación de las jóvenes con el feminismo en términos de una dinámica madre-hija, es decir, de una dinámica por la que las hijas no se identifican más con los logros conseguidos por las madres (feminismo de la segunda ola), sugiere que es más útil pensar en *the generationalisation of feminism* (Scharff 2016b, 29). Pensar en una construcción del feminismo por generaciones, que articulan su asociación con dicho movimiento de forma diferente según sus condicionantes históricos y sociales.

Entre las aportaciones más importantes de la obra de Scharff (2016b), se encuentra la identificación por parte de la autora de los dos repertorios interpretativos principales del feminismo entre las jóvenes. En primer lugar, un conjunto de argumentos que describen el feminismo como un valioso movimiento social que ha traído la igualdad de género y ya no es necesario. En segundo lugar, una perspectiva competitiva que retrata al feminismo como una postura extrema que va demasiado lejos en su lucha, que es demasiado radical. Lo que resulta interesante de ambos discursos es el hecho de que suelen entremezclarse de una manera compleja en la configuración discursiva de las identidades de las jóvenes. Se puede decir que la relación de estas jóvenes con el feminismo es de corte ambivalente o ambiguo, rasgo principal de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres.

Para explicar esta cuestión podemos recoger el concepto de McRobbie (2009) tratado anteriormente: *female individualization*. Se refiere al proceso de individualización realizado por las mujeres para que las experiencias personales se alejen de las dimensiones sociales, lo que conecta con la lógica neoliberal (Kokot 2015). Esto está relacionado con la renuncia de los participantes en la investigación desarrollada por Scharff a realizar un análisis crítico de las relaciones de género. Según Scharff, esta “individualización femenina” implica que son conscientes del género, pero esta conciencia es desechada a favor del uso de la retórica individualista (Scharff 2016b, 51).

Cabe señalar que tanto el trabajo desarrollado por Scharff (2011d) como el que tratamos de desarrollar aquí, se enmarcan en las contribuciones de la autora Judith Butler (1990, 1993a, 1997, 2004), quien identifica los lazos entre la igualdad de género, la sexualidad y la *matrix* heterosexual como marco para comprender la desidentificación feminista. Así pues, la carga performativa del discurso sobre el género de estos procesos es innegable, y nos brinda el espacio idóneo para comprender cómo se construye a la mujer líder en la empresa como un proceso performativo y cómo influyen en dicho proceso los postulados de la literatura popular del *management*. Es decir, esta literatura contribuye a la construcción performativa del género de las directivas como una cuestión individual ligada a la experiencia y el contexto individual de cada mujer.

Dentro de este proceso performativo que construye a las “nuevas feministas” como seres individuales desligados de la lucha colectiva, Scharff (2009, 2010a, 2010b) identifica tres discursos

centrales. En primer lugar, el rechazo del feminismo por considerarlo un movimiento que odia a los hombres, y que convierte a las mujeres en poco femeninas y en lesbianas. En segundo lugar, parece existir una compleja interacción entre las jóvenes que se presentan como sujetos de cambio social, su conciencia de las desigualdades de género y su tendencia a repudiar el feminismo. En tercer lugar, la construcción de un grupo de mujeres como “el otro” al que hay que salvar, referido sobre todo a las mujeres musulmanas. Estos tres discursos en su intersección son vitales para posicionar a las mujeres occidentales como sujetos dentro de la matriz heterosexual, y como seres autónomos y emprendedores frente a otras que no lo son desde los estándares eurocéntricos.

Pasemos pues a abordar brevemente estos tres discursos que en su confluencia construyen al sujeto feminista en el marco neoliberal como un ser individual, heterosexual y maternal. Así pues, Scharff indica que la mayoría de las participantes en sus investigaciones describieron a las feministas como poco femeninas, que odian a los hombres y son lesbianas (Riley y Scharff 2013). Esto sostiene el argumento de Scharff de que el papel de la sexualidad y la heteronormatividad es vital en el proceso de des-identificación feminista. En términos generales, la feminidad y el feminismo se construyen con frecuencia como mutuamente excluyentes en términos culturales. Desde la perspectiva de la teoría *queer*, esta construcción cultural sobre las feministas está sesgada por las convenciones heterosexuales en referencia a la figura de “la feminista”.

A su vez, la autora indica que en las identificaciones con el feminismo también tienen cabida otras interpretaciones de género y sexualidad. Basándose en el trabajo de Butler (1990, 1993, 1997 y 2004), la autora indica que las respuestas de las participantes de la investigación reproducen la normatividad heterosexual. La apelación al temor de ser tachada de odiar a los hombres o de ser lesbiana desempeña un papel clave en el rechazo del feminismo (Scharff 2009, 2010b). En consecuencia, la feminidad heterosexual como norma se realiza frecuentemente en las negociaciones del feminismo no sólo a través de una cita de marcadores convencionalmente femeninos, sino también a través del rechazo de la homosexualidad. Tal y como señala Scharff (2014): “The research does however suggest that the privileging of the feminine under neoliberalism, at least in the context described here, comes at a cost because it heightens the pressures associated with neoliberal governmentality”. Es decir, el recurso a reconocerse dentro de los parámetros de la feminidad tradicional es el mayormente utilizado por las jóvenes, sin saber que éste aumenta las presiones derivadas del propio sistema neoliberal (Oksala 2013).

Al mismo tiempo, una parte diferente de las participantes de la investigación de Scharff conectó con el feminismo afirmando su lesbianismo o bisexualidad. Por lo tanto, como afirma la autora, la construcción de feministas como poco femeninas y lesbianas significaba que las negociaciones de la sexualidad y la feminidad eran frecuentes en las entrevistas, pero que fueron discutidas, y abordadas de diferentes maneras (Scharff 2016b, 96). En resumen, lo que está claro es que las referencias a la feminidad y a la sexualidad son actos performativos que permiten a las entrevistadas conectar o repudiar el feminismo. En el caso que hemos estudiado, la constante referencia a una pareja heterosexual y a una familia eminentemente normativa, sirve para construir performativamente la identidad femenina de estas mujeres directivas en base a la normatividad reinante.

Por otra parte, es importante destacar que por lo general, el posicionamiento racializado y clasificado es asumido en las discusiones sobre el feminismo, es decir, no se torna explícita en las declaraciones de las participantes la cuestión de la raza y la clase. Esto supone que se acaba construyendo una mirada concreta como la universal, algo que también habíamos identificado en la literatura analizada, donde la experiencia reinante era la de las mujeres blancas occidentales. Sin embargo, debemos ser conscientes de que los puntos de vista cambian influenciados por las posiciones sociales, la etnia y la raza, entre otros factores. De forma general los discursos

elaborados por las mujeres blancas y occidentales evitan las referencias a la clase social y a la raza (Scharff 2008), un hecho que refuerza su posición privilegiada en el escenario global.

Relacionada con esta cuestión, encontramos la construcción de las *Oppressed Muslim Women* o mujeres musulmanas oprimidas (Scharff 2011a, 2010a) como una herramienta para construir una identidad de las mujeres occidentales como feministas y empoderadas. Y es que, aunque muchas de las entrevistadas por Scharff evitaron llamarse feministas, sí reconocieron la necesidad de que otras culturas y partes del mundo integren políticas feministas. Según Scharff (2011a), se trata de un fenómeno que va unido al proceso de individualización propio del neoliberalismo y al de la construcción de los/as otros/as como entes alejados que se encuentran en una carrera de fondo para alcanzar una especie de verdad absoluta, que en este caso estaría siendo representada por las mujeres blancas occidentales:

Respondents used individualist rhetoric to portray themselves as autonomous individuals who are not in need of feminism. They also distanced themselves from feminism by portraying other, namely 'Muslim women', as victims of patriarchal oppression (Scharff 2011a, 120).

El sujeto del feminismo, al ser construido de forma general bajo la imagen normativa de la mujer de clase media, blanca, occidental y de mediana edad, provoca que muchos otros grupos de mujeres no se vean identificadas en el modelo, y por tanto, se desapeguen cada vez más del movimiento feminista (Aronson 2003). Esta desconexión total con las diferentes situaciones y necesidades de las mujeres alrededor del mundo es un buen ejemplo de que en la medida en que las mujeres son construidas como sujetos neoliberales, podemos ver que cada vez más su capacidad crítica y de realizar reflexiones estructurales sobre sus problemáticas va menguando.

En este sentido, Scharff (2010b, 221) ha estudiado dicha cuestión en mujeres inglesas y alemanas profesionales de la música clásica. En su análisis sociológico de dicho grupo, dicha autora identifica algunas cuestiones que nos sirven para poner en diálogo con el grupo al que se dirige la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Una de sus principales conclusiones estriba en que dichas profesionales se afanan por ocultar las posibles lesiones o enfermedades producidas por su práctica profesional, no tanto por miedo a perder su trabajo o no ser contratadas en un futuro, como por un esfuerzo por amoldarse a las exigencias del sujeto neoliberal: “Arguably, injuries remain hidden because they puncture the image of the autonomous, neoliberal self and instead evoke the spectre of weakness and failure” (Scharff 2016a, 221).

En este marco de sentido encontramos que el discurso general del neoliberalismo responde a la lógica de la responsabilización de uno/a mismo/a. Debemos tener en cuenta que la sociedad neoliberal se encierra en el prisma de la lógica de la autoayuda (M. McGee 2005; Scharff 2016c), una lógica que a su vez comporta una negación de las vulnerabilidades que el propio sistema causa y acentúa. En un marco de exigencia de automejora para competir en el mercado neoliberal, los sujetos niegan su posible debilidad en vistas a obtener una posición de ventaja sobre otros/as competidores/as y sobrevivir en un entorno agresivo, como señala la autora Micki McGee:

Not only is it the labor of others, and the value of labor itself, that must be denied by the masterful self, but also it is the vulnerabilities of our bodies. In the model of the self-mastering self, the forms of selfhood that “fail” to be self-sufficient, self-reliant, and self-authoring are seen as somehow defective. As the ideal of an autonomous, self-serving, and masterful subject is applied to everyone, and as the values of the market overflow into every arena, “failed” and “defective” forms of selfhood—childhood, illness, disability, or aged infirmity—no longer find a safe haven (McGee 2005, 174).

Ésta es otra de las ideas vitales que hemos encontrado en nuestro análisis de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. En este sentido, la idea de la superación de obstáculos y de la posibilidad de aprender de los fallos es una idea vital presente de forma transversal en todas las obras. Esta idea de aprender de los errores y concebirlas como oportunidades de mejora enlaza directamente con la idea de automejora constante propia del neoliberalismo, que al mismo tiempo les incita a estar siempre activos/as (Du Gay 1996; Scharff 2016c, 112-13).

Por otro lado, las participantes en las investigaciones no reflexionan sobre las causas estructurales de sus lesiones, como dice Scharff (2016a, 221), en sus entrevistas con la muestra a analizar “there was no scope for politicization (...). Indeed, anger, as an affect that can give rise to politicization, was remarkably absent from the research participants’ accounts”. Las participantes en la investigación construían su lesión como una cuestión individual (Scharff 2016a, 222). Lo mismo veíamos que ocurría en las bases de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, donde la reflexión estructural brillaba por su ausencia, con lo que, si una mujer no podía llegar a conciliar su vida laboral con la familiar o no conseguía tener éxito en su carrera, era más una cuestión personal que colectiva, rasgo que como vemos forma parte también del neoliberalismo. En este sentido, aquellos sujetos que no tienen posibilidades de autogestionarse quedan en una posición de vulnerabilidad, pasividad y dependencia (Scharff 2016a, 218), algo que se intenta evitar a toda costa en la construcción de las identidades de las mujeres jóvenes.

Así pues, la subjetividad femenina está economizada bajo el neoliberalismo, realidad que también se puede ver en la construcción de las mujeres como emprendedoras de sí mismas: “entrepreneurial subjects relate to themselves as if they were a business, are active, embrace risks, capably manage difficulties and hide injuries” (Scharff 2016c, 108). La literatura popular del *management* también contribuye a la conformación de este tipo de subjetividad, en la medida en que insta a las mujeres a emprender en sus campos, no solamente a que exploten su marca o mejoren su imagen, sino literalmente a emprender sus propios negocios sin tener en cuenta la realidad de un contexto empresarial que puede no ser demasiado acogedor para ellas.

Este modo de configurar las identidades femeninas como emprendedoras es un proceso institucional, es decir, existen instituciones encargadas de facilitar a la vez que forzar a los individuos a constituirse en este prisma (Gilbert 2013). Aunque parece ser que el sujeto neoliberal y emprendedor suele asociarse a la figura masculina, cada vez más, y como sostienen las autoras que venimos tratando (Ringrose y Walkerdine 2008), las mujeres jóvenes están en el punto de mira del neoliberalismo en lo que a emprendimiento se refiere (Gill 2014).

También ligada a esta cuestión encontramos el rechazo de las relaciones de dependencia elaborado por estas mujeres (Binkley 2011b), es decir, las reticencias a reconocer su vulnerabilidad humana va ligada con procesos de búsqueda de independencia y efectividad de cara al mercado. Es un rasgo que está promovido por la cultura del emprendimiento, la gestión de cada cual como si de una empresa se tratase, discurso que tiene diferentes efectos en la población según su intersección con las variables de raza, clase, género y poder. En líneas generales, la organización de la sociedad en torno a una multiplicidad de empresas individuales despolitiza las relaciones políticas y sociales (McNay 2009, 66), ya que cada cual mirará solamente por sus propios intereses. Una de las cuestiones que señala Scharff con respecto a la concepción de los sujetos como empresas, es que dichos sujetos deben distanciarse de sí mismos/as para poder así tratarse como productos en constante mejora (Scharff 2016c, 112; Gershon 2011).

En consecuencia, tal y como estamos observando las desigualdades sociales fruto de diferentes variables, son raramente traídas a colación por parte de los individuos neoliberales, más aún si se trata de cuestiones relacionadas con el género (Scharff 2009, 2010b, 2011a, 2011b; Gill y Scharff 2011). Las desigualdades por tanto, no pasan a formar parte de los discursos de los agentes. Se podría decir, tal y como apunta la autora Rosalind Gill, que el hecho de evitar hacer referencia a dichas desigualdades de género es parte de la construcción de la subjetividad neoliberal (Gill 2014), algo que apoya Scharff, tal y como podemos comprobar en la siguiente cita:

Research on young women's engagements with feminism has also pointed to the prevalence of neoliberal discourses which dissolve the appeal of joining collective political struggles. (...) The reluctance to acknowledge structural constraints and orientation towards the values of choice and freedom suggest a link between neoliberalism and feminist dis-identification (Scharff 2011a, 120-121).

En resumen, una de las cuestiones principales que hemos podido observar a través del trabajo de Scharff es que las mujeres como sujetos neoliberales repudian su vulnerabilidad en frente de las exigencias que les vienen del entorno neoliberal, algo que les convierte en seres más vulnerables. En el caso de las mujeres, y desde este marco, podemos entender que se repudiará todo aquello que las haga ser concebidas como sujetos vulnerables o políticamente activos, como, por ejemplo, el hecho de considerarse feministas, y es que: “feminism is pushed away from the self because it is incompatible with the neoliberal imperative to be self-reliant” (Scharff 2016b, 59). A su vez, esto explica en gran medida el carácter despolitizante del discurso del *Neoliberal Feminism* y del postfeminismo que encontrábamos en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres.

A través del trabajo de Scharff hemos sido capaces de entrever la gran dificultad de articular una subjetividad feminista en un mundo plagado de contradicciones y ambigüedades. Así pues, para terminar con este apartado sobre la construcción de las mujeres como sujetos neoliberales, debemos destacar la clave de esta cuestión, esto es, que este nuevo feminismo del que se nutren las obras de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres desarticula el componente político del feminismo. En palabras de Scharff: “collective, political struggle is unpopular because a responsible and autonomous subject navigates inequalities and opportunities individually and without the help of collectivities” (Scharff 2011a, 126).

A grandes rasgos, la lucha política que caracteriza de forma intrínseca al movimiento feminista se ha diluido en la época neoliberal porque esta conciencia es incompatible con un sujeto que se rige por el individualismo y la autonomía entendida como auto responsabilidad. A lo largo del siguiente apartado abordaremos por qué se ha producido este fenómeno, y de la mano de Nancy Fraser veremos cómo el feminismo ha derivado en una mera “criada del capitalismo” (Fraser 2014). Nuestra intención principal al tratar su obra es reflexionar en torno a los instrumentos de que disponemos para rearticular una propuesta feminista que permita transformar la sociedad.

### 7.1.2 Un feminismo para la transformación social

Como se ha comentado anteriormente, en la época postfeminista conviven diferentes corrientes y construcciones de las subjetividades femeninas. Sin embargo, uno de los rasgos comunes de dichas construcciones es su amoldamiento a las exigencias del neoliberalismo. Por tanto, adquieran la forma que adquieran, su contenido y puesta en práctica en la vida de las mujeres acaba por despolitizar al feminismo, lo que quiere decir que se desliga a dicho movimiento de su razón intrínseca de ser: la lucha colectiva por una transformación igualitaria de las estructuras sociales.

Dentro de este marco de heterogeneidad, hoy en día resulta más que necesaria la rearticulación de la lucha feminista que tenga en cuenta la dimensión económica, política y social de la desigualdad de género. Ni el *Neoliberal Feminism* ni las diferentes manifestaciones del postfeminismo permiten articular una lucha real por la igualdad, ya que sirven para perpetuar una lógica individualista centrada en la autoeficiencia y la automejora, tal y como ocurre en el ámbito de la dirección empresarial a través de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Para desvelar la imposibilidad de la articulación de una lucha feminista desde el feminismo *mainstream* que llega también a las empresas, desarrollaremos la propuesta de la filósofa Nancy Fraser, quien denuncia la conversión del feminismo en “criada del capitalismo” (Fraser 2014) y propone una concepción tridimensional de la teoría de la justicia para recuperar el sentido radical de este movimiento.

Nancy Fraser es una filósofa que se enmarca dentro de la filosofía crítica y reflexiona en torno a las teorías de la justicia con el objetivo de reavivar las posibilidades de las ideas de la Escuela de Frankfurt. Su obra nos permite concebir cómo de necesaria se ha vuelto una lucha práctica real del movimiento feminista en un momento donde el desamparo de grupos humanos está a la orden del día debido a las exigencias del neoliberalismo y a las estructuras desiguales de un mundo globalizado (Strazzeri 2007). Adentrándonos de lleno en los postulados de Fraser (1989, 1997, 2008, 2015b, 2015a, 2016d) veremos cómo la autora construye su propia concepción de la justicia social, pasando de una comprensión bidimensional de la misma a través de los términos redistribución y reconocimiento; a otra donde se añade una tercera dimensión, esto es, la representación.

Durante mucho tiempo los grupos sociales invisibilizados han demandado de los Estados el reconocimiento de su situación de injusticia como uno de los primeros problemas que debía abordar la justicia social (Strazzeri 2004). Sin embargo, otras posiciones tendían a centrarse en las cuestiones de distribución económica. El debate en torno a lo que va primero en el proceso de la justicia social, si la distribución económica o el reconocimiento, sigue activo en muchos sentidos. Dentro de esta discusión lo que se está debatiendo es el *qué* de la justicia, es decir, ¿qué aspecto va primero? Estas tendencias a reducir el debate hacia lo económico o lo cultural dan paso a la primera solución bidimensional que plantea Fraser: la articulación del reconocimiento y la redistribución.

En el marco de la vida política postsocialista<sup>66</sup> y en un mundo marcado por las profundas desigualdades materiales, se producen diferentes movilizaciones de grupos identitarios que reclaman el fin de las desigualdades. Y es que cuando hablamos de injusticia, podemos encontrar dos dimensiones principales, la injusticia económica y la cultural, en constante entrecruzamiento. Por esta razón, “prácticamente todas las luchas contra la injusticia, bien entendidas, implican exigencias de reconocimiento y de redistribución” (Fraser 1997b, 3). En esta afirmación reside la paradoja del entrecruzamiento, y es que mientras que la redistribución implica adoptar medidas que acaben con las diferencias materiales entre grupos, el reconocimiento se basa en reivindicar las diferencias culturales para conseguir medidas acordes con la situación concreta de dicho grupo.

En este sentido, Fraser indica que tanto el género como la raza son colectividades bivalentes paradigmáticas, ya que implican problemáticas tanto de redistribución como de reconocimiento. Redistribución para luchar contra la segregación laboral, la diferencia salarial, la adscripción de las mujeres a las tareas domésticas, etc. Y reconocimiento para superar el androcentrismo, el sexismo, y

---

<sup>66</sup> Fraser (1997b) denomina época postsocialista a la incertidumbre en que vive la izquierda actual, que no acaba de construir un proyecto estable y conjunto, sino que se caracteriza por la eclosión de diferentes reclamaciones por parte de grupos dispares. Al mismo tiempo, también se refiere al paso hacia la lucha por el reconocimiento en el dominio de lo cultural. Tal y como indica la autora, después de la caída del muro de Berlín en el año 1989, y con la emergencia de diferentes movimientos sociales como los feminismos, las políticas sexuales, el ecologismo, etc. se tendió a ignorar la visión política económica y a centrarse en las cuestiones de status o reconocimiento (Fraser en Guzmán 2016).

revaluar el género femenino que ha sido menospreciado durante siglos. Así pues, “el género es un modo de colectividad bivalente: tiene una faceta político-económica que lo ubica dentro del ámbito de la redistribución, pero tiene también una faceta cultural-valorativa que lo ubica dentro del ámbito del reconocimiento” (Fraser 1997b, 15). Con lo que la cuestión de género se nos presenta dotada de una gran complejidad, ya que se enfrentan aquí la necesidad de eliminar las diferencias de género, al tiempo que se ha de valorizar dicha especificidad.

Centrándose en los trabajos de Habermas, Fraser entiende que el reconocimiento de los seres humanos como ciudadanos/as con derecho a la participación y a que su voz sea escuchada es algo que no se está cumpliendo (Strazzeri 2006, 2009a). Uno de los principales problemas al respecto es que se suele caer en una psicologización del reconocimiento, como si se tratase de una cuestión personal. Sin embargo, Fraser (2001) pone de relieve que se trata de una cuestión de justicia, de estatus social. Así, se remarca la necesidad de discutir en lo público el debate acerca de las injusticias sociales y no dejarlas en suspenso por creer que se trata de cuestiones privadas (Fraser 1993, 1990).

Como vemos, esta idea se contrapone completamente a la lógica neoliberal de configuración de las identidades feministas y de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres que habíamos visto en apartados anteriores. En esta fase de su pensamiento, la idea central en referencia a la teoría crítica de Habermas es que dicho autor “no tematiza el subtexto de género de las relaciones y ordenamientos sociales que describe” (Fraser 1990, 67), y, por tanto, no sería la suya una teoría crítica, se precisaría de una ampliación. Volveremos a esta cuestión más adelante.

En su obra *Escalas de justicia* (2008) Fraser avanza en el desarrollo de su teoría teniendo en cuenta diferentes sucesos acontecidos a inicios del siglo XXI, como por ejemplo los atentados a las torres gemelas en New York y la transición del gobierno de Bush al de Obama en EEUU. En esta obra supera la concepción bidimensional de la justicia que había desarrollado previamente (Fraser y Honneth 2003), una concepción que se centraba sobre todo en la posición económica y la valoración social (Fraser 2009). Ahora dicha autora comienza a plantear la justicia de forma tridimensional, añadiendo la cuestión de la representación política.

Hasta este momento el trabajo de Fraser articula el *qué* y el *quién* de la justicia, y se plantea cómo ampliar dichas nociones para superar la injusticia, que para la autora significa “desmantelar los obstáculos institucionalizados que impiden a algunos participar a la par con otros, como socios con pleno de derecho a la interacción social” (Fraser 2008, 39). Y es que, tanto los problemas de mala distribución (explotación laboral, desempleo, subempleo, etc.) como los de reconocimiento (rechazo cultural, racismo, etc.) son problemas que imposibilitan una convivencia igualitaria. Por tanto, aquel que es pobre o no se encuentra socialmente valorado, poco podrá influir en su entorno y en la realización plena de sus derechos políticos.

Tal y como Fraser pone de relieve, existen problemas para articular las reclamaciones de dichos grupos dentro de los Estados, ya que muchos/as son ciudadanos/as solamente formalmente o se les considera pseudociudadanos/as. Esto sin tener en cuenta la gran cantidad de personas que se encuentran más allá de estas definiciones (refugiados/as, inmigrantes ilegales, etc.). Por tanto, son al final los grupos condicionados por la raza, la clase social, el género... los que quedan en mayor situación de vulnerabilidad. Así pues, la autora pretende definir cómo conseguir la participación política de los grupos oprimidos en igualdad de condiciones a los grupos reconocidos. Al contrario de lo que ocurría en el feminismo neoliberal, que, como habíamos visto, se centraba en construir un sujeto feminista unívoco y homogéneo que deja de lado las particularidades de otros grupos de mujeres y sus condicionantes, así como sus situaciones de precariedad.

Por tanto, Fraser sigue preguntándose por el *quién* de la justicia, es decir, qué grupos pueden lanzar reclamaciones legítimas y en qué contextos. Abordamos aquí el problema de la representación. Para abordar dicha cuestión Fraser señala que las teorías de la justicia social se centran en una idea central que indica que el marco para la justicia es el de los Estados nacionales y, por tanto, que los sujetos con derecho a realizar reclamaciones son los/as ciudadanos/as de cada Estado ante sus gobiernos, lo que entendemos por marco westfaliano-keynesiano.

Sin embargo, en pleno siglo XXI estos marcos están desdibujados, ahora el escenario es global, y las políticas de unos países condicionan la de otros. Y no solamente esto, sino que existen políticas económicas articuladas a nivel global que impiden la realización de derechos de grupos que se enmarcan en espacios estatales concretos. Por tanto, ¿hacia quién deben lanzar sus reclamaciones dichos grupos, hacia sus Estados o hacia el Banco Mundial – por poner un ejemplo–?

Esta completa desarticulación de las fronteras nacionales, implica que ser ciudadano/a de un Estado concreto ya no es garantía de ser escuchado/a, porque en muchas ocasiones dichas necesidades no atañen tanto a su Estado, como a otras políticas mundiales. Por tanto, si el vínculo político para poder reclamar justicia es el de la ciudadanía y ésta se está desdibujando (Fraser y Gordon 1992), muchas injusticias quedan relegadas a la oscuridad, es lo que Fraser (2008) denomina *disframing* o desenmarque. Desde esta perspectiva, los que sí son ciudadanos de un Estado se centran en resolver sus propios problemas, ya que son sujetos con derechos, algo que no pueden disfrutar muchos otros grupos. Esta idea la podemos ver reflejada también en la construcción del sujeto feminista como un sujeto neoliberal.

Dicho sujeto se corresponde directamente con un grupo de mujeres con derechos políticos, culturales y económicos reconocidos. De este modo, se dejan de lado las situaciones de otros grupos de mujeres cuyos derechos no son reconocidos en estos marcos concretos, cada mujer se encarga de gestionar sus propios problemas de forma individual sin atender a los condicionantes sociales compartidos con otras mujeres en esa misma situación.

Así pues, siguiendo las ideas de Fraser, podemos afirmar que se hace necesario ampliar el *quién* de la justicia, al igual que se hace necesario ampliar el *quién* del feminismo. Ésta es una de las reclamaciones que pretendemos realizar a través del tratamiento del trabajo de Fraser, quien sostendrá que el modelo de justicia que se decida debe ser “anormal”, es decir, dinámico, autoconsciente y variable según las situaciones a las que deba hacer frente. Al igual que debe ocurrir con el feminismo, que a través de sus pretensiones normativas puede abrirse al carácter cambiante de las luchas que debe articular. Por tanto, nos encontramos ante la triple dimensión de la justicia que reclama la autora en sus últimos trabajos, esto es, la redistribución en la esfera económica, el reconocimiento en el ámbito socio-cultural y la representación en lo político.

En este sentido, recientemente Fraser (2015b) ha realizado una llamada a la recuperación del radicalismo en el movimiento feminista actual. Una llamada más que necesaria, si nos atenemos a la realidad que se desprende del *Neoliberal Feminism*. Mediante su trabajo nos recuerda que las sucesivas crisis que está sufriendo el régimen neoliberal, agudizadas por la globalización, amenazan la igualdad de forma multidimensional y que, en este escenario, las mujeres ocupan una posición crítica entre patriarcado y neoliberalismo. Partiendo de la necesidad de hacer frente a dicha situación mediante la reformulación de la lucha feminista, Fraser analiza la evolución de dicho movimiento partiendo de la década de los setenta del siglo veinte hasta hoy, y entendiendo el feminismo como “un drama en tres actos” (Fraser 2015b, 17) que abordaremos a continuación.

En el primer acto, el feminismo radical desveló el androcentrismo inherente al sistema capitalista mediante la afirmación: “lo personal es político” (Millett 1969). En el segundo acto, las luchas

pusieron el acento en la política cultural de la diferencia, en un tiempo en que el neoliberalismo se centraba en acrecentar la desigualdad social. En el tercer acto, que se corresponde con la época actual, se estaría produciendo una revitalización del feminismo radical, preparado para denunciar las injusticias derivadas del auge de los mercados que escapan al control estatal y atacar las bases del *Neoliberal Feminism*. Nuestro trabajo pretende contribuir a ésta última empresa.

Según lo entiende la autora y como hemos tratado a lo largo del tercer bloque, vemos que dicho reavivamiento del feminismo en forma de movimiento social emerge para derrocar las alianzas que dicho movimiento ha establecido con el neoliberalismo. Esto es, el feminismo recupera parte de sus fuerzas desvelando y derribando la existencia de un feminismo neoliberal que ha permitido la perpetuación de las estructuras de poder desiguales, que tienen que ver con las cuestiones de reconocimiento de otros grupos, de redistribución económica entre las clases sociales, y de representación política en un mundo plagado de pseudociudadanos/as.

Su obra *Fortunas del feminismo* (2015b) sigue esta lógica feminista en tres actos, conformándose su estructura en tres partes. La primera de ellas se centra en el tiempo en que el feminismo elaboraba una crítica al Estado del bienestar y buscaba su transformación hacia la justicia de género desde la radicalización del feminismo socialista (Fraser y Gordon 1994). Nos referimos al feminismo de la segunda ola que emergió junto a los nuevos movimientos sociales de 1960 que cuestionaban los fundamentos de la modernidad capitalista (materialismo, consumismo, control, represión sexual, etc.). Y es que, más allá de las mejoras que el proyecto moderno ha supuesto para la Humanidad, “también es cierto que su programa filosófico y epistemológico se ha agotado, al menos en su versión más claramente racionalista y ratio-universalista” (Reverter-Bañón 2001, 96-97).

Reconociendo esta idea, el feminismo se centró en politizar lo personal, permitiendo que las luchas por la distribución socioeconómica integraran la justicia de género (Fraser 1996; Strazzeri 2013). De este modo, Fraser nos recuerda que “las primeras feministas de la segunda ola no intentaron tanto dismantelar el Estado del bienestar como transformarlo en una fuerza capaz de ayudar a superar la dominación masculina” (Fraser 2015b, 20). Por tanto, se intentaron encontrar alianzas para la igualdad dentro del sistema del bienestar más que poner en duda y atacar sus bases exclusivas.

A tenor de esta realidad y para comenzar a perfilar su reciente propuesta, la autora retoma su crítica a la obra de Habermas. Señala que dicho autor no consiguió alcanzar todo el potencial radical de su crítica a la socialdemocracia, ya que estableció distinciones analíticas (Fraser 2015b, 48) entre lo público y lo privado, y la reproducción simbólica y material, olvidando el sexismo que las vertebraba, y por tanto, naturalizando la desigualdad de género. Sin embargo, la autora rescata la lógica comunicativa habermasiana y sus categorías, releyéndolas y haciendo visible su implicación con el género para pasar de la satisfacción objetivista de necesidades propia de los Estados del bienestar actuales, a la interpretación de las necesidades desde una perspectiva de género. Y es que, en un contexto de eclosión de movimientos sociales, de reivindicaciones que llegan desde muy diversos grupos en demanda de igualdad dentro del Estado de Derecho, la cuestión de género se vuelve una problemática en la que se entrecruzan desigualdades procedentes de diversos ámbitos.

En primer lugar, Fraser (1993) ataca la concepción de esfera pública de la teoría habermasiana, entendida como un espacio donde la ciudadanía delibera para la toma de decisiones de interés común, crítica que comparten otras autoras dentro del feminismo (Medina-Vicent 2013). Por tanto, dicho espacio se concibe como un lugar en el que toda la ciudadanía sin distinciones de raza, género, estatus social, etc. participa en igualdad de condiciones. Como se puede observar, las diferencias se desdibujan neutralizando los diferentes roles que cada cual desempeña en su vida diaria. No obstante, la teórica neutralización de los roles o las desigualdades en el seno de la esfera

pública, no resulta suficiente para asegurar la igualdad fáctica de participación entre mujeres y hombres, entre homosexuales y heterosexuales, entre diferentes etnias, etc. La imposibilidad de encontrar un espacio real en que todos/as seamos tratados/as como iguales se debe a la misma imposibilidad de borrar las huellas de las estructuras excluyentes de cualquier espacio.

Por tanto, dicha neutralización nunca llega a llevarse a cabo completamente a efectos prácticos, ya que las diferencias de género no sólo se materializan en el ámbito privado, sino que se reproducen también en la esfera pública, materializándose en las estructuras de la sociedad. Además, Fraser comparte la acusación de que el modelo neutral de “ciudadano” sobre el que se construye la teoría política moderna, se corresponde con un rol masculino, hecho que no resulta para nada neutral (Fraser 1997b, 20). Consecuentemente, vemos que el principal papel de su crítica hacia los teóricos universalistas estriba en hacer ver que estos son, en gran medida, incapaces de prestar la atención necesaria a las relaciones de poder que subyacen a la vida social, y que perpetúan la desigualdad de género, entre otras desigualdades. Lo mismo ocurre con el *Neoliberal Feminism*, que da por sentado que cualquier mujer puede sacar adelante el proyecto de un sujeto feminista neoliberal basado en la automejora y la autoexigencia, hecho que pasa por alto las desigualdades estructurales.

Por otra parte, y siguiendo con la crítica de Fraser hacia la teoría habermasiana, cabe destacar que dicha autora no acepta una distinción tan tajante entre sistema y mundo de la vida, sino que apoya una constante complementación de ambos espacios (Fraser 1993). Esta premisa implica que al contrario que Habermas, quien considera las actividades de las mujeres en el ámbito privado como parte de la reproducción simbólica de las sociedades, Fraser (1990, 53) estipula que una actividad como la crianza de los hijos “es igualmente una actividad de la reproducción material”. El reconocimiento de la importancia de esta tarea que desempeñan en su gran mayoría las mujeres, resulta esencial para el reconocimiento de su papel dentro de la sociedad.

En la misma línea de discernir las necesidades de justicia de la población, acusa a Michel Foucault de centrar su crítica en los discursos expertos y pasar por alto el potencial de las intersecciones que se dan entre estos y los discursos de oposición, de donde Fraser intenta rescatar los diferentes discursos sobre “las necesidades” para guiar a un nuevo activismo feminista. Su crítica filosófica a estos dos autores nos permite ver que “la determinación de las necesidades básicas de las personas no puede hacerse desde un lugar central y bajo un punto de vista que pretende no tener lugar alguno, refiriéndose a ciudadanos abstractos, ni puede estar sujeta a un conjunto único de criterios supuestamente absolutos” (Olivé, 2010: 56). Fraser amplía la lógica discursiva habermasiana para integrar la cuestión de género y se nutre de los lugares de choque entre Estados y grupos sociales para detectar las necesidades de justicia que se encuentran en la sociedad.

El segundo acto arranca con la llegada de los años ochenta y el resurgimiento del neoliberalismo, que provocó el abandono de la redistribución igualitaria por parte de los Estados. Hablamos de un contexto en que el Estado del bienestar dejó de ser un punto de partida para las feministas, que se unieron a programas políticos más oportunos para una época postsocialista. Se trata de la política del reconocimiento, una política de identidad que se dirigía más al valor de la diferencia cultural que a la consecución de una redistribución y una igualdad económica.

En este sentido, mientras que en el primer acto el acento se ponía en transformar las bases de la economía política, en este segundo acto, el énfasis se situó en la cultura (Fraser 2015b, 167). Y es que, aunque la primera intención del feminismo al abordar las problemáticas culturales fue la de ampliar el abanico de sus luchas, lo que acabó teniendo lugar fue una canibalización del feminismo cultural sobre la economía política, hecho que a Fraser le parece contraproducente para los fines mismos del movimiento por la igualdad.

Para poner en evidencia dicha cuestión, la autora revela el carácter contraproducente del feminismo lacaniano (Fraser 2015b, 169-88) y se defiende de las críticas lanzadas contra su teoría por parte de autoras como Judith Butler<sup>67</sup> (Fraser 2015b, 207-18). Desde el punto de vista de Fraser, estas corrientes del feminismo cultural, al evitar un análisis profundo de las estructuras institucionales, acaban convirtiendo el lenguaje y la subjetividad en los focos de lucha del feminismo, cuando la transformación reside centralmente en las estructuras materiales de la sociedad. Des este modo, sostiene que el auge del esencialismo en la corriente feminista ha contribuido al progresivo desligamiento entre reconocimiento y redistribución en las últimas décadas. Por esta razón, según su perspectiva, se hace indispensable reconocer que la subordinación de género se cruza con otros ejes que deben articularse conjuntamente para conseguir una justicia de género.

Por tanto, la posición de la autora defiende que el giro cultural debería complementarse con el feminismo socialista, combinar la política del reconocimiento con la redistribución feminista a través de la concepción de la justicia como paridad de participación (Fraser 2015b, 195). Al fin y al cabo, lo que no nos permite olvidar Fraser a través de sus ideas es que “el Estado Liberal vino a consolidar la estructura patriarcal a través de argumentos filosóficos y herramientas jurídicas” (Salazar 2012, 98), que precisan de una deconstrucción profunda que vaya más allá de los aspectos culturales, y que integre los económicos y políticos, con lo que la cuestión de la representación se vuelve también una cuestión clave.

Estos mismos aspectos estructurales económicos y políticos son los que se olvidan en el *Neoliberal Feminism* y el postfeminismo. Por tanto, para contrarrestar el modelo de mujer líder que se deriva de nuestro análisis de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, debemos articular un modelo de liderazgo feminista que atienda a la transformación de las estructuras de desigualdad.

La tercera parte analiza las peculiaridades del nuevo escenario global y de las fuerzas transnacionales que vertebran los diferentes escenarios del mundo, y cómo esto afecta a las reclamaciones feministas. Fraser señala tres tipos de obstáculos producto de estas confluencias que impiden la participación política en igualdad dentro de las sociedades democráticas: la distribución (economía política), el reconocimiento (cultura) y la representación (política) y advierte de un peligroso vínculo entre el feminismo y el neoliberalismo (Fraser 2015b, 279). Para dar explicación a esta afirmación expone tres elementos en los que se ha producido dicha peligrosa alianza.

En primer lugar, el énfasis del feminismo en las cuestiones culturales y su progresivo olvido de las cuestiones materiales, ha acabado por hacer un favor al neoliberalismo, interesado en sofocar las luchas sociales que se centran en aspectos socioeconómicos. En segundo lugar, la crítica feminista al salario familiar ha acabado por legitimar otro interés del capitalismo, esto es: la familia con dos proveedores, mujeres que trabajan fuera y dentro del hogar. Es decir, una mujer doblemente explotada bajo la apariencia de mayor igualdad. En tercer lugar, la crítica del feminismo al paternalismo del Estado del bienestar ha acabado confluyendo con la crítica del neoliberalismo al Estado niñera. Esto ha supuesto que cada vez exista menos intervención estatal en las cuestiones de justicia social, dejando a los mercados actuar libremente (Fraser 2012).

En resumen, Fraser destaca que un feminismo que pretenda ser efectivo en un contexto caracterizado por el auge feroz de los mercados, el neoliberalismo y la globalización, debe saber articular tres componentes de la justicia: redistribución, reconocimiento y representación (Fraser

---

<sup>67</sup> La crítica fundamental de Fraser hacia el feminismo cultural, en el que se inscribiría la propuesta de Butler, es que dicho feminismo desarticula la lucha política y la crítica al Estado capitalista para el logro de la igualdad, y focaliza en el terreno de lo cultural, priorizando transformaciones simbólicas que se realizan a nivel individual.

2015b, 22). Al mismo tiempo, dicho feminismo debe hacer confluír su lucha con otras fuerzas políticas anticapitalistas que se articulen en los diferentes contextos territoriales, inevitablemente interconectados. Sin duda, *Fortunas del feminismo* (2015) recoge las principales ideas de Nancy Fraser, quien, a través de un recorrido por el desarrollo de la lucha feminista, nos propone abrir nuevos caminos para un feminismo que se mueva en un contexto globalizado, digital y transnacional. Su receta queda clara: redistribución, reconocimiento y representación desde el feminismo socialista para recuperar la radicalidad inherente a toda la lucha por la igualdad.

A partir de esta visión somos capaces de entrever que la alianza del feminismo con el neoliberalismo supone la desvalorización del primero, con un sujeto feminista que ha dejado de apuntar a las estructuras de exclusión social y de desigualdad de género para afianzar las contradicciones del capitalismo (Fraser 2016a, 2016b, 2017). Desde nuestra perspectiva, el modelo de sujeto feminista que se deriva de la literatura popular del *management* y que encuentra su sentido en el marco del *Neoliberal Feminism* y del postfeminismo, personifica un atentado contra las tres dimensiones de la teoría de la justicia de Fraser. Es decir, se trata de un modelo de sujeto feminista que, en el plano del reconocimiento, no incorpora a todas las mujeres, deja de lado las experiencias que caracterizan a las vidas de diferentes grupos de mujeres. En el plano de la distribución, no atiende a las desigualdades salariales y a los problemas económicos derivados de la expansión neoliberal. Abandona a cada sujeto, es decir, a cada mujer, a la búsqueda de su propio sustento, dejando de lado las estructuras capitalistas. En el plano de la representación, no tiene en cuenta que gran parte de los sujetos feministas no están representados en las estructuras de poder político.

Por tanto, llegados a este punto podemos preguntarnos ¿qué ha pasado?, ¿porqué el feminismo ya no representa a estas mujeres y se rinde a las exigencias del neoliberalismo?. Según Fraser, el feminismo *mainstream* es el de las mujeres privilegiadas, ese 1% de las mujeres que está lejos de poder representar las problemáticas sociales. Cabe señalar que la autora ejemplifica dicha corriente predominante a través del caso de Hillary Clinton y su campaña a la presidencia de EEUU en el año 2016 (Fraser en Guzmán 2016). A su vez, la autora también indica que la emergencia de diferentes sucesos políticos, como los motines electorales que se están dando alrededor del mundo – la victoria de Trump, el *Brexit* – evidencian el rechazo que la mayor parte de la población siente por las consecuencias perversas de la globalización y el neoliberalismo, así como por las clases políticas que han permitido su expansión (Fraser 2016d, 281).

Sin embargo, en el caso del feminismo, la corriente predominante de la que acabamos de hablar formaría parte de dicha clase política que juega a favor de la lógica neoliberal. No obstante, parece que cada vez más están en emergencia movimientos sociales que reivindican esos derechos políticos, sociales y económicos que el *Neoliberal Feminism* da por ganados (Fraser 2016a), es decir, se plantea la lucha en el sentido tridimensional expuesto por Fraser.

Llegados a este punto, hemos visto cómo se construye un modelo de sujeto feminista que pretende ser universal, pero se torna excluyente. Tanto el sujeto derivado del *Neoliberal Feminism*, como del postfeminismo y la literatura *managerial* dirigida a mujeres pasa por alto las experiencias de otras mujeres. Y es que, la subjetividad neoliberal cuando intersecciona con el género, reproduce desigualdades como por ejemplo, las cuestiones étnicas o de clase (Ringrose y Walkerdine 2008).

Parte de esa reconstrucción de la propia subjetividad está relacionada con el lugar del mundo en que nos encontremos y las posibilidades de consumo que tengamos, si bien se insta a las mujeres a autogestionarse, sabemos que muchos grupos en situaciones de desventaja y que no se correspondan con la norma de la clase media occidental, quedarán excluidas en la medida en que no pueden acceder de igual modo al proceso de reapropiación de dichos procesos semánticos (Scharff, 2011).

La denuncia que realiza Fraser contra la alianza del feminismo con el neoliberalismo junto a otras autoras (Orloff y Schiff 2014; Prügl 2017) y su llamamiento explícito a que los feminismos salgan a la calle para reclamar una justicia real (Davis et al. 2017), nos permite entrever su propuesta de una teoría de la justicia social tridimensional como una opción para replantear las bases del feminismo y de la construcción de las subjetividades femeninas. Es decir, nos otorga un espacio de reflexión para la rearticulación de un movimiento que ataque las bases de desigualdad de género de nuestra sociedad a nivel mundial, esto es, a partir de la reclamación feminista del reconocimiento, la redistribución y la representación. Esta visión va a influenciar en gran medida nuestra propuesta de un modelo de liderazgo feminista, que elaboraremos en el capítulo ocho, basado en la búsqueda de la transformación estructural del ámbito empresarial, y en consecuencia, del social.

Al igual que ocurre con el marco global, si lo que deseamos es empezar a articular una propuesta de liderazgo feminista que tenga cabida en la empresa, deberemos empezar a entender la empresa como una entidad moral, que debe responder a las bases de la teoría de la justicia social propuesta por Fraser. Esto implicaría que dicha institución tiene que replantear sus estructuras y mantenerse flexible hacia las exigencias y necesidades procedentes de la ciudadanía, implica que debemos hacer lo posible para que el feminismo deje de ser “la criada del neoliberalismo” (Fraser 2014), y que la dirección empresarial no se encuentre plagada por mujeres que buscan su éxito personal bajo el lema de un feminismo que no hace más que perpetuar la desigualdad social y de género.

## 7.2 *Critical Management Studies*

La intención principal del último bloque de la tesis doctoral se centra en realizar una crítica a las bases argumentales del modelo de mujer líder identificado en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Dicha crítica tiene como objeto señalar las deficiencias del modelo y su imposibilidad para fomentar la igualdad de género dentro de la empresa y en la sociedad.

A la hora de encontrar dichas deficiencias se vuelve necesario adoptar un enfoque feminista crítico que nos permita señalar los discursos que reproducen las relaciones de poder desiguales entre mujeres y hombres, entre los que se encuentra el discurso del *management*. No solamente esto, se precisa adoptar un enfoque que nos permita criticar la lógica *managerial* y el discurso de la gestión, es decir, el conocimiento generado en el campo de los *Organization Studies*, sobretodo atendiendo al auge de estos estudios en los países de habla hispana (Gantman y Fernández Rodríguez 2017).

Por tanto, la crítica que vamos a realizar contiene un doble carácter con dos polos centrales: la teoría feminista y la escuela de los *Critical Management Studies*<sup>68</sup>. Este doble proceso crítico nos va a permitir sentar las bases para proponer otros modelos de liderazgo de las mujeres que a su vez permitan la transformación social y la empresarial.

Esta reflexión en torno a los CMS ofrece caminos alternativos a la hora de concebir la tarea de la gestión y el conocimiento generado a su alrededor. Dicha corriente propone modos alternativos de concebirla, pero sobretodo, introduce un componente crítico en la práctica *managerial*, que en gran medida también está relacionada con los modelos de liderazgo considerados parte de la gestión tradicional o *mainstream*. Por tanto, una pequeña introducción a los CMS nos permitirá ver que el conocimiento generado en torno a la gestión empresarial también contiene tintes masculinos, hecho que torna urgente la incorporación de la cuestión del género en el mundo de los estudios organizacionales. A partir de esta idea, reflexionaremos sobre las confluencias entre feminismo y

---

<sup>68</sup> A partir de este momento se empleará el acrónimo CMS para referirnos a los *Critical Management Studies*.

CMS para dibujar una propuesta que permita construir un modelo de liderazgo transformador. Para esto, nos centraremos en la teoría de la performatividad de Judith Butler, que abrirá paso al último capítulo de la tesis doctoral centrado en definir una propuesta de liderazgo feminista.

Cuando hablamos de los CMS, nos estamos refiriendo a un conjunto de estudios críticos de las teorías del *management*, situados dentro de lo que se conoce como *Organization Theory* o teorías de la organización y que tienen como objeto transformar la práctica *managerial*, entendiendo dicha actividad no como algo aislado, sino como una práctica que influye y es influenciada por los componentes sociales que la envuelven (Harding 2003).

Dichos estudios críticos superan las fronteras de las Escuelas de Negocios y viajan entre diversas disciplinas como la sociología y la filosofía (Gantman 2017; Fernández Rodríguez 2017). Muchos de estos estudios están inspirados por la Teoría Crítica Frankfurtiana, la teoría de la acción comunicativa de Habermas, el concepto de hegemonía en Gramsci (Acanda 1991, 2002, 2007) o la concepción de poder y discurso de Michel Foucault (Fernández Rodríguez 2007a). El objetivo de los/as autores/as adscritos a esta escuela es el de analizar aspectos de la gestión y la organización desde una perspectiva eminentemente crítica. Así pues, los autores Paul Adler, Linda Forbes y Hugh Willmott definen los CMS del siguiente modo:

Critical management studies (CMS) offers a range of alternatives to mainstream management theory with a view to radically transforming management practice. The common core is deep skepticism regarding the moral defensibility and the social and ecological sustainability of prevailing conceptions and forms of management and organization. CMS's motivating concern is neither the personal failures of individual managers nor the poor management of specific firms, but the social injustice and environmental destructiveness of the broader social and economic systems that these managers and firms serve and reproduce (Adler, Forbes, y Willmott 2007, 119).

Como se puede observar y teniendo en cuenta la propuesta de ética dialógica empresarial que abordamos en el primer bloque, podremos encontrar puntos de confluencia con los CMS, esto es, los deseos por replantear las bases de la gestión empresarial en términos críticos. Sin embargo, mientras la propuesta ética mencionada se centraría en determinar el deber ser de la gestión, los CMS no nos remitirían tanto al plano concreto de cada organización o manager, como al papel que juegan en la legitimación de un orden económico mayor (Fernández Rodríguez 2007b). Por tanto, si bien con la ética podemos abordar esa dimensión más concreta del fenómeno referida al liderazgo dentro de las organizaciones empresariales, con los CMS podremos reflexionar sobre el contexto mayor, el sistema que otorga sentido a su actividad.

Y es que, los CMS entienden que el *management* no es una mera función técnica o neutral, sino que tiene tintes ideológicos que lo convierten en un fenómeno social complejo. Tomamos esta idea como base central de nuestra reflexión, que nos permitirá concebir que una forma diferente de liderar basada en el feminismo puede acabar transformando la gestión o *management* de una organización. Desde esta posición, se vuelve imprescindible un análisis de la gestión organizativa desde perspectivas distintas a la de la figura del directivo maximizador del beneficio. Para los/as teóricos/as inscritos/as en el marco de los CMS, los teóricos del *management* no ofrecen un saber desprovisto de valores, sino que difunden concepciones del mundo que reproducen el orden establecido en el trabajo, las empresas y la sociedad capitalista en general (Alvesson 1987).

La tensión existente entre el dominio de la racionalidad tecnológica (que corresponde a los intereses de las clases dominantes) y las contradicciones a las que conduce dicha racionalidad terminan por favorecer el impulso de una ideología que sea capaz de difuminar dichas críticas. Como habíamos

visto previamente, la literatura popular de *management* forma parte de los instrumentos a través de los cuales se difunde y perpetúa dicha ideología.

Así pues, los CMS reflexionan en torno a diversas cuestiones como la vida organizacional, el análisis de funciones de la empresa y el discurso que en ellas se maneja (marketing, sistemas de información, recursos humanos), el desarrollo del poder en la empresa y su reproducción a través de procesos discursivos, el problema clásico de la tecnocracia frente a democracia; el rol de la Teoría Crítica en la investigación organizativa; el análisis de la emancipación en el trabajo, etc. Cabe señalar que entre los principales autores asociados a esta corriente están Mats Alvesson, Hugh Willmott o Stanley Deetz (Alvesson y Willmott 1992).

Pero si bien los CMS pretenden aportar una visión crítica de la gestión, parece que siguen dejando de lado problemas estructurales como las cuestiones de género; además de contar con sendas dificultades para trasladar las aportaciones teóricas a la práctica (Wolfram et al. 2009). Consecuentemente, los CMS reproducen una visión de la gestión empresarial y los estudios de la organización de corte supuestamente neutral, tal y como señalan Jeff Hearn y Wendy Parkin:

Organization theory has generally and traditionally been constructed as non-gendered. Written through a male perspective, culture and discourse, it has espoused theories of empiricism, rationality, hierarchy and other masculinized concepts. In this way organization theory has been implicitly gendered (Hearn y Parkin 1993, 149).

Ésta es una carencia que pretenden paliar las estudiosas de la teoría feminista en su aportación a los CMS (Calas y Smircich 1991; Marshall 2000; Ashcraft 2001; Alvesson y Due Billing 2009; Levitt 2010; Harding, Ford, y Fotaki 2012; Fotaki, Metcalfe, y Harding 2014). En esta línea, la autora Judi Marshall marca el trabajo de Simone de Beauvoir *El Segundo Sexo* como la obra más influyente a la hora de promover el pluralismo en los estudios organizacionales a partir de los años cincuenta del siglo veintiuno (Marshall 2000, 170), siendo el feminismo ahora uno de los conceptos clave de los mismos (Tadajewsky et al. 2011) que ha dado lugar a un sinfín de propuestas y visiones que desvelan la falsa neutralidad de los discursos organizacionales.

Las aportaciones feministas a esta escuela nos permiten preguntarnos acerca de cómo los estudiosos de la organización construyen el conocimiento, a qué intereses sirven y quién se beneficia de ellos. En este sentido, cabe señalar que, al tiempo que se desarrolla el estudio de las organizaciones y se genera conocimiento sobre las mismas, se construyen esas mismas instituciones (Calas y Smircich 1992b, 223). Es decir, en la medida en que se genera un conocimiento concreto sobre la organización basada en una falsa neutralidad que pasa por alto las problemáticas de género, estamos construyendo organizaciones que no atienden a dicho componente.

Esta cuestión relacionada con la necesidad del saber para generar poder estudiada previamente a través de los trabajos de Foucault, nos sirvió también para comprender cómo el discurso sobre el modelo de mujer líder esencialista contenido en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres servía a su vez para perpetuar y legitimar dicho modelo en el seno de la empresa. Se hace necesario poner entre paréntesis las aportaciones de los estudios organizacionales y poner de relieve que las organizaciones están conformadas por relaciones de género (Bendl 2005), y que por tanto, se precisa dicha confluencia entre los CMS y los estudios feministas.

El mundo de las organizaciones está conformando por relaciones de poder, donde encontramos las relaciones entre mujeres y hombres, que responden a una lógica desigualitaria. Por tanto, los estudios organizacionales deben tener en cuenta esta dimensión, de cualquier otro modo estarían

contribuyendo a reproducir un conocimiento neutral respecto al género que ocultaría una realidad desigual. En este sentido, son muchos los trabajos académicos en el ámbito de la organización y el *management* que se han dirigido a estudiar la dimensión política dentro de la empresa de diferentes modos, por ejemplo, a través del estudio de los contenidos y la enseñanza desarrollada dentro de las *Business Schools* (Marshall 1999; Ford, Harding, y Learmonth 2010). En el seno de este estudio, la incorporación de la perspectiva feminista en los CMS proviene de la puesta en valor del uso de los conceptos de diferencia, otredad y marginalidad en los estudios de la organización.

Sin embargo, la autora Karen Lee Ashcraft denuncia que la teoría feminista aún goza de un papel secundario dentro de los CMS. Desde su perspectiva, el estatus periférico del feminismo dentro de esta materia es perpetuado de forma rutinaria en los discursos y hábitos de la práctica académica del *management* (Ashcraft 2016). Dicha autora retoma el concepto *heterarchy* (Iannello 1992) para reivindicar que en los CMS se vuelve preciso cambiar una visión de las relaciones de poder como cuestiones fijas, a otra donde se vaya del centro a la periferia, y del primer plano al fondo que le da sentido. Aunque los CMS se autoproclamen plurales y diversos, sus esfuerzos se dirigen a una institucionalización de los mismos. Ello implica que esta corriente de investigación está limitada a recurrir a repeticiones discursivas que asignan un estatus marginal a otros géneros críticos entre los que se encuentra el feminismo y, con ello, hacen un mal servicio a su proyecto crítico.

De nuevo, en los CMS la visión de los hombres blancos, occidentales, heterosexuales y privilegiados trabajadores del conocimiento aparecen como los caracteres principales (Ashcraft 2000). Además, Ashcraft (1998) señala que son las microprácticas diarias las que crean y mantienen los sistemas de género en la vida social y en las organizaciones, hecho que pone de relieve la necesidad de deconstruir los significados y la lógica que subyace a las mismas.

La labor del feminismo dentro de los estudios de la organización resulta central para desarticular dicha desigualdad, son estas aportaciones las que nos resultan de mayor interés en la tarea que estamos emprendiendo en el presente bloque, esto es, proponer un modelo de liderazgo que pueda contribuir a transformar la gestión empresarial. Existen tres modos o epistemologías para aproximarse a los estudios de la organización desde la teoría feminista (Bendl 2000). Consideramos que la tercera corriente es la que mayores aportaciones nos puede aportar para realizar nuestra propuesta en el último bloque y empezar a dibujar el sentido de la misma.

En primer lugar, encontramos la que entiende el género como una variable de análisis, aproximación metodológica también conocida como empirismo feminista (Harding 1987; Alvesson y Due Billing 2009). Dicha aproximación considera que el sexismo y el androcentrismo se basan en prejuicios, falsas creencias, supersticiones, etc. que se reproducen en el seno de la organización. Por tanto, el constructo mujeres resulta una categoría válida para la investigación, rasgo que supera las limitaciones de la investigación tradicional, que al prestar escasa atención a la categoría mujeres, pasaba por alto las diferencias entre los sexos dentro del mundo de las organizaciones.

En segundo lugar, está la aproximación que se centra en desarrollar el punto de vista feminista o *feminist standpoint*, que entiende el género como un principio de organización fundamental de la sociedad. Se centra en las diferentes condiciones de vida de mujeres y hombres y a diferencia de la anterior aproximación, se considera a las mujeres más que una mera categoría de análisis. El foco de atención se sitúa en las mujeres como sujetos capaces de crear sus propios proyectos de vida, que ofrecen una visión diferente lejos de la que se ha institucionalizado, la masculina.

En tercer y último lugar, encontramos la propuesta del feminismo postmoderno y postestructuralista. En esta aproximación las categorías de género que se daban por sentadas y se utilizaban para desarrollar las diferentes investigaciones empiezan a ponerse en duda. A partir de esta teoría no se conciben los constructos mujer/hombre y femenino/masculino como fundamentales, sino que se les considera constructos inestables y fluidos (Calas y Smircich 1992a). Al considerar al mundo como un todo fragmentado, los/as postestructuralistas conciben las nociones de raza, clase, género, etc. como categorías fragmentadas, construcciones lingüísticas y discursivas que deben ser analizadas en su complejidad y deconstruidas para desvelar su diversidad.

Como se ha podido observar, en la intersección entre estudios de la organización y perspectiva feminista se abren un sinfín de posibilidades de desarrollo, es decir, existen diferentes aproximaciones para tratar de atacar la noción *mainstream* de los *Organization Studies* y desvelar su falsa neutralidad (Van-Esch, Karlygash, y Bilimoria 2017; Ilie y Schnurr 2017b). Desde nuestro punto de vista, consideramos que es mucho más fructífero, para los objetivos que aquí nos ocupan, la aproximación que nos brindan las corrientes postmoderna y postestructuralista. En este sentido, cabe señalar que dicha corriente es el caldo de cultivo que nos abre espacio para realizar nuestra propuesta de liderazgo transformador, ya que nos permite ver que las prácticas discursivas y simbólicas son vitales en la construcción de las identidades de los sujetos, y también en el mundo de las organizaciones (Gherardi 1995).

Dentro de la empresa, también dicha construcción es importante a la hora de definir los modelos de liderazgo. Por tanto, si nuestro objetivo es proponer un modelo de liderazgo feminista, deberemos antes deconstruir las nociones *mainstream* que hemos dado en identificar en apartados previos de esta tesis doctoral (Fondas 1997). En vistas a cumplir este objetivo, más adelante nos centraremos en la teoría de la performatividad de Judith Butler. Pero antes seguiremos desarrollando las aportaciones más importantes del feminismo a los CMS. Dos de los conceptos más interesantes que nos brinda esta perspectiva a la hora de desvelar la falsa neutralidad con la que el conocimiento sobre la organización se construye, son los siguientes: “subtexto de género” y “deconstrucción”.

En primer lugar, el concepto de “subtexto de género” fue introducido por Dorothy Smith (1988, 1990) y en sus propias palabras, se refiere a: “the objectified forms, the rational procedures and the abstracted conceptual organization create an appearance of neutrality and impersonality that conceals class, racial and gender – subtexts” (Smith 1990, 65). Es decir, es una parte deliberada e integral del subtexto masculino permanecer oculto bajo apariencias de neutralidad o impersonalidad. Para descifrar el subtexto de género en las teorías organizativas es necesario centrarse en la construcción de los textos como elementos del poder mediado que constituyen la desigualdad de género y la noción del trabajador ideal supuestamente abstracto (Benschop y Doorewaard 1998b, 5).

En segundo lugar, el término “deconstrucción” ha sido utilizado en los estudios postestructurales del feminismo en su intersección con los CMS (Calas y Smircich 1999), pero es un término que nos remite directamente a los trabajos del filósofo posmoderno, Jacques Derrida (1967a, 1967b), quien define la deconstrucción como la inexistencia de nada natural o intrínseco a la naturaleza, es decir, todo es siempre construido. Es una forma de análisis textual y de reflexión filosófica que nos permite percatarnos de lo artificial y construido de aquellas creencias e ideas que damos por sentadas en nuestro día a día y en nuestra sociedad. Los sentidos de las cosas son el resultado negociable de las relaciones e intersecciones entre dicotomías que se oponen las unas a las otras.

Estos conceptos son importantes para nuestra tarea, ya que en nuestro objetivo por proponer un modelo de liderazgo feminista de corte transformador necesitamos elaborar una aproximación deconstructiva de los conceptos detectados en nuestro análisis. Dicho carácter deconstructivo permite detectar los discursos sociales subyacentes a dicho modelo, que suponen una pleitesía al sistema neoliberal y son introducidos en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres.

En este sentido, deconstruir dichos textos para detectar las lógicas predominantes en los mismos nos permite establecer la afirmación de que no son elementos neutrales respecto al género ni respecto al sistema al que sirven. Y es que, aunque resulta complejo operativizar la tarea deconstructiva, una de sus características concretas es que nos empuja a realizar lecturas subversivas de los textos, disolviendo las verdades absolutas que puedan contener. Como vemos, esta propuesta es oportuna para la deconstrucción de las nociones *mainstream* del liderazgo así como para reescribir las concepciones de ética empresarial y gestión (Bendl 2000, 380).

En esta línea, Marta Calás y Linda Smircich son las dos autoras con mayor trayectoria en el desarrollo de las perspectivas feministas postmodernas dentro de los estudios de la organización, y sus contribuciones son unas de las más importantes en el ámbito de los CMS (Brewis 2005). Dichas autoras se suman a la crítica enarbolada anteriormente por Ashcraft, ampliando sus nociones desde la perspectiva deconstructiva. El objetivo principal de su trabajo es desvelar cómo la teoría organizacional se cierra en banda sobre aquello que puede o no puede ser dicho en la construcción del conocimiento organizacional, con lo que cierra también el paso a una amplia gama de orientaciones e interpretaciones (Calas y Smircich 1991, 567).

Desde su perspectiva, la teoría posmoderna permite pensar lo impensable dentro de los estudios organizacionales y moverse como si estuvieran “fuera de los límites del pensamiento” (Calas y Smircich 2003, 30). Al igual que la crítica que se pretende enarbolarse en las presentes páginas, dichas autoras no creen en el conocimiento ahistórico, acultural ni en universales preestablecidos (Calas y Smircich 1996), por eso intentan convertir a los *Organization Studies* en un ámbito plural y diverso.

Las también conocidas autoras dentro de los CMS, Nancy Harding, Jackie Ford y Marianna Fotaki (2012), realizan un recorrido por las principales aportaciones del feminismo a los CMS, incidiendo en las últimas tendencias representadas por la aplicación de los trabajos de las filósofas Judith Butler, Donna Haraway, Hélène Cixous y Luce Irigaray dentro de los CMS. A través de este trabajo teórico, nos inscribiremos en una de las propuestas que plantean y que aún está en desarrollo, esto es, las aplicaciones de las teorías de la filósofa Judith Butler al mundo de las organizaciones, poniendo especial énfasis en los modelos de liderazgo planteados en las mismas.

Las autoras señalan que aunque la aplicación de la teoría de la performatividad de Judith Butler a los estudios de la organización es aún limitada en muchos sentidos, Butler (1990, 19) anima a la apropiación de su teoría del cuerpo por parte de otras disciplinas. En respuesta a este llamamiento podemos encontrar ya algunos intentos de esta alianza en los trabajos de Elisabeth Kelan (2008, 2009b, 2010), quien explora el carácter performativo del sexo y el género en el mundo del trabajo, tarea que también han llevado a cabo autoras como Melissa Tyler (2008) y Laurie Cohen (2010).

Otras autoras como Kate Kenny (2010) han puesto de relieve el potencial de la teoría de Butler para entender los procesos de poder dentro de las organizaciones, mientras que Nancy Harding (2003) y Jackie Ford (2004) exploran la relación entre el/la lector/a y los textos del *management*, así como las relaciones entre los trabajadores como particulares y la organización como entidad, idea que también ha explorado Hodgson (2005) en el caso de los trabajadores de cuello blanco.

Gran parte de los anteriores trabajos toman como punto de partida el análisis que Butler realiza en su obra *Antigone's Claim* (2000), donde desafía la narrativa edípica culturalmente hegemónica señalando que se trata de un relato conservador de culturas heterosexistas y vinculadas a la familia que describe y sostiene tales culturas. Además, ilumina cómo los sujetos se definen a sí mismos a través del lenguaje y su relación con los otros, al tiempo que ofrece una crítica de las leyes sociales señalando que debemos interrogarlas, ya que a veces son tan asumidas que su existencia no se nota.

Por último, el análisis de Butler demuestra el estatismo de las identidades de género: Antígona cuestiona las masculinidades y las feminidades. En los términos que manejan los CMS, el trabajo de Butler empuja a la realización de preguntas: ¿en qué voz hablan los componentes de las organizaciones? ¿Pueden los términos “organización” y “trabajador” mantener su independencia el uno del otro? ¿Qué leyes culturales se ponen en juego en este contexto? ¿Cómo afectan a la construcción de las subjetividades de género? Como se puede observar, el terreno que se abre ante nosotros en lo que respecta a la aplicación de la teoría de la performatividad de Butler en el estudio de la gestión organizacional y el liderazgo promete ser fructífero.

En resumen, esta aproximación a los CMS en su intersección con las perspectivas feministas, nos ha permitido ver que también en el ámbito académico de los *Organization Studies* la línea *mainstream* de trabajo construye una falsa neutralidad en el discurso organizativo. Con la aportación de los feminismos a los CMS se supera esta limitación y se constata que la teoría de la organización tradicional así como su visión de las organizaciones se ha construido sobre modelos o lógicas neutrales con respecto al género, una lógica que esconde la realidad desigual de la gestión empresarial y del conocimiento que se genera sobre ella (Acker y Van Houten 1974; Burrell 1984; Gutek 1990; Hearn et al. 1990; Fagenson 1993; Mills 1993; D. Wicks y Mills 1998; Calas 2006; Benschop et al. 2012; Calas, Smircich, y Holvino 2014; Prasad et al. 2016). Nuestra aportación pretende ser una modesta contribución a este desvelamiento mediante la deconstrucción de los actuales discursos del *management* (Fernández Rodríguez y Medina-Vicent 2017) contenidos en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres centrándonos en la teoría de la performatividad de la filósofa Judith Butler, tarea que llevaremos a cabo en los dos próximos subapartados.

### **7.2.1 La teoría de la performatividad de Judith Butler: “deshacer el género” como lucha política**

En este subapartado nos centraremos en el desarrollo y evolución de la teoría de la performatividad de la autora Judith Butler. Dicha teoría nos permitirá abrir paso en las siguientes páginas a una propuesta de modelo de liderazgo feminista, o al menos, a establecer unas directrices básicas para su posible desarrollo y consecución.

La aproximación a su pensamiento nos va a permitir abordar dos dimensiones de la realidad que caracterizan a nuestro objetivo final: la individual y la colectiva. En la primera, la individual, reflexionaremos en torno al poder del acto de habla para reconstruir los cuerpos y los discursos sociales sobre el género, y, por tanto, reconstruir las estructuras de poder. En segundo lugar, y en línea con la reclamación que efectuábamos mediante el trabajo de Nancy Fraser, intentaremos reclamar la conformación de un sujeto político feminista que a través de actos performativos pueda subvertir la realidad desigual que venimos tratando a lo largo de la presente tesis.

La obra de Judith Butler titulada *Gender Trouble* (1990) fue la carta de presentación de la teoría de la performatividad de género propuesta por la autora. En dicha obra Butler reflexiona críticamente sobre diferentes autores/as como Simone de Beauvoir, Sigmund Freud, Julia Kristeva, Jacques Lacan, Luce Irigaray, Monique Wittig, Jacques Derrida y, en especial, Michel Foucault (Brady y

Schirato 2011; Balza 2011). A través de la interpretación de estos/as autores/as *Gender Trouble* produce un giro en la concepción del género y el sexo que se tenía hasta el momento en el feminismo. Estas dos posturas eran: una, que entiende el género como la interpretación cultural del sexo y, otra, que se aferra a la existencia de una primigenia diferencia sexual entre mujeres y hombres. En ambos casos se da por sentado una pre-existencia ontológica del sexo como un elemento de la anatomía humana no cuestionado, algo “natural” que no dependía de las configuraciones socio históricas.

Frente a estas posturas, Butler plantea que el “sexo” entendido como la base material o natural del género, como un concepto sociológico o cultural, es el efecto de una concepción que se da dentro de un sistema social ya marcado por la normativa del género. En otras palabras, que la idea del “sexo” como algo natural se ha configurado dentro de la lógica del binarismo del género y no es una realidad pre-existente a las normas culturales y sociales del sistema patriarcal. Resulta importante señalar que no se produce aquí una negación de la materialidad de los cuerpos, como algunos/as críticos/as han dado en denunciar (Bigwood 1991; Zita 1992; Segal 1994; Grosz 1995; Bordo 2004; Pearce 2004), sino más bien se trata de comprender que no hay acceso directo a la materialidad del cuerpo o del sexo si no es a través de un imaginario social. Es decir, las normas y los discursos sociales construyen el cuerpo, al igual que ocurre con el género.

Tal y como Butler (1990, 140) expresa: “Because there is neither an «essence» that gender expresses or externalizes nor an objective ideal to which gender aspires, and because gender is not a fact, the various acts of gender create the idea of gender, and without those acts there would be no gender at all”. La cuestión central es, por tanto, que el sexo no otorga una existencia ontológica para los géneros binarios y dicotómicos en los que se ha estructurado la sociedad, sino que el énfasis reside en los discursos sociales y en la reproducción de las normas que los sujetan.

Al decir que el género es performativo, Butler (1990, 140) indica que no es algo fijo, sino que se crea a través de una repetición estilizada de actos de habla. Esta repetición hay que comprenderla en el marco de un sistema normativo de género, tal y como acabamos de señalar. Por tanto, partiendo de las aportaciones de la teoría de los actos de habla (Austin 1962; Searle 1969, 1989), la teoría performativa del género considera que al hablar estamos actuando. Desde esta perspectiva, y enmarcados en un sistema normativo heterosexual, tanto el sexo como el género son construidos discursivamente mediante la recreación de normas y convenciones a través de los actos de habla.

Pero podemos preguntarnos, ¿dónde reside la capacidad del sujeto para subvertir dichas normas? Según Butler (1993a), la agencia del sujeto reside en la capacidad para repetir o no tales normas, es decir, la actividad de repetición de las normas a través de los actos de habla da paso a la posibilidad de subvertir las mismas. La propia reiteración de las normas es condición *sine qua non* para su pervivencia y extensión, por tanto, dan cabida al cambio si dejamos de reiterarlas. En este sentido, su teoría también nos permite concebir una posibilidad de transformación de la gestión empresarial, a través de la puesta en duda de las normas que la conforman.

Como se puede observar, la huella del pensamiento de Michel Foucault en la obra de Butler es innegable. Ahora bien, si Foucault en sus trabajos sobre la sexualidad dejaba de lado la categoría del género, en los trabajos de Butler esta cuestión es fundamental. Y es que, a partir de Butler el género ya no es una verdad estable que otorga sentido y perpetúa al sistema heteronormativo, depende de una alineación entre sexo, género y sexualidad, una alineación ideal que en realidad es cuestionada de forma constante y falla permanentemente. La clave se encuentra en la exclusión de los sujetos que fallan en la reproducción de las normas a través de sus cuerpos, hablamos de sujetos que se

vuelven vulnerables por no reproducir performativamente las normas establecidas, sino subvertirlas a través de actos performativos (Butler y Athanasiou 2013).

Podríamos considerar que también en el mundo de las organizaciones, aquellos sujetos que fallan en la reproducción de las normas son sancionados. Comprender que se puede “hacer” y “deshacer” el género, nos abre paso a la construcción de una propuesta de liderazgo feminista que permita rearticular las estructuras de poder de dicho espacio. Aquí reside uno de los principios que han dado lugar a más interpretaciones erróneas de la teoría de Butler: el componente político.

Quizás el componente que da lugar a estas críticas es que Butler ejemplifica dicha subversión de las normas a través de la metáfora del *drag*. Para Butler el núcleo central del sistema normativo en que nos encontramos inmersos como sujetos es el de la matriz heterosexual. En este sentido, la práctica del *drag* permite poner en entredicho el carácter provisional y falso de la heterosexualidad como un sistema natural e inamovible (Butler 1993a, 125), se podría decir que su práctica pone en suspenso el estatismo e inmovilidad de los roles de género.

Dicha metáfora fue malinterpretada por muchos autores y autoras, quienes consideraron que la teoría de Butler no era más que otro intento del feminismo simbólico por jugar con el contenido abstracto de las palabras y el lenguaje<sup>69</sup>. Se deducía pues, que no existía ningún componente político derivado de esta teoría de Butler, dicho ejemplo no permitió ver la dimensión colectiva que conllevaba su propuesta de teoría de la performatividad. Para nuestro trabajo resulta esencial dicho componente político, ya que es el que ata la transformación individual de los roles de género con una reclamación política de igualdad.

En este sentido, resulta importante diferenciar entre *performance* y performatividad, ya que es esta sutil distinción la que da lugar a errores y malinterpretaciones del componente político de la teoría de Butler. Así, la concepción butleriana del concepto de performatividad no puede equipararse a una *performance* teatral, ya que se refiere a “situaciones sociales sostenidas en el tiempo” (Jagger 2008, 21). Es decir, dichas *performances* contribuyen a la sedimentación de las normas de género a lo largo del tiempo y no como un producto teatral efímero y pasajero. En dicha concepción que liga las *performances* con el tiempo reside la clave del concepto de performatividad.

La autora Alecia Jackson, estudiosa de la obra de Butler, señala que las repeticiones performativas que producen subjetividades de género son: “not simply a performance by a subject but a performativity that constitutes a subject and produces the space of conflicting subjectivities that contest the foundations and origins of stable identity categories” (Jackson 2004, 675). El cuerpo se construye a través del signo, por tanto, también se ha de poder deconstruir y reconstruir a través de la reconfiguración del mismo. Así pues, en la *performance* se presupone un sujeto preexistente, mientras que en la performatividad se reta la noción de sujeto en su constante conformación a lo largo del tiempo (Butler 1990, 33), son procesos distintos, aunque complementarios.

De este modo, la performatividad ya no puede concebirse como un mero acto individual y estético, sino que ha de concedérsele el status que Butler siempre pretendió darle, el estatus de núcleo central de la transformación social. Y es que, “el ejercicio crítico de Butler se parece mucho más a una actitud ético-política que al empleo de una serie de pasos para obtener «un conocimiento» que, finalmente, debería ser avalado por «los hechos»” (Femenías y Casale 2017, 56). En su desarrollo más reciente de la teoría de la performatividad algunos/as autores/as (Lloyd 2007, 2008, 2015;

---

<sup>69</sup> El trabajo de Butler ha recibido muchas críticas a lo largo de los años, sobre todo por parte de otras teóricas del feminismo como por ejemplo Martha Nussbaum (1999), quien acusa a los feminismos simbólicos de intentar ser subversivos a través de la palabra y la parodia estética.

Loizidou 2007; Thiem 2008; Rushing 2010; Culberston 2013) identificarán un giro ético. De nuevo, reclamamos que el desarrollo del liderazgo como un proceso performativo puede convertirse en una actitud ético-política que permita la transformación que buscamos en las organizaciones.

Teniendo en cuenta todo lo visto hasta el momento, recordemos que el estatus de sujeto viene condicionado por el ajustamiento a las convenciones hegemónicas, todo aquello no hegemónico da lugar a diferentes formas de ser sujeto. Aquellos que son descalificados como sujetos, es decir, que son abyectos o *abject*, son aquellos que no reiteran de forma constante las convenciones hegemónicas con sus acciones y actos de habla a través de sus cuerpos (Costera y Prins 1998). De este modo, Butler (1993b) describe también la abyección como un proceso discursivo, lo que supone que las convenciones hegemónicas generan también excluidos.

La teoría performativa nos permite ver que mediante la no reiteración de las normas hegemónicas se puede ampliar la noción de sujeto que es tenida en cuenta en el espacio público, es decir, a través de la visibilización de los sujetos olvidados se va ampliando el espectro de aquellos sujetos que cuentan. Esta posibilidad de resignificación que se produce a través de los actos de habla es subrayada de forma clara en la obra *Excitable Speech* (Butler 1997) y otros escritos (Butler 1996).

Sin embargo, Butler (1993a, 193) también remarca que la inclusión total de los sujetos abyectos nunca podrá producirse de forma completa, aunque sí se podrán reducir las formas violentas de exclusión que se producen respecto a ellos a través de tener en cuenta la existencia de su precariedad (Alonso, Fernández Rodríguez, y Rojo 2016; Alonso, Fernández Rodríguez, e Ibáñez Rojo 2017). Empezamos a entrever de forma clara que el cariz político de la autora reside más en la base de una democracia inclusiva, que en un modelo democrático que pretenden y se crea universal.

En este sentido, la autora Wendy Brown (1995), tratada previamente, subraya la necesidad de establecer un marco normativo que sirva de aspiración para la teoría de la performatividad de género de Butler. Es decir, Brown considera que la propuesta de Butler necesita determinar un conjunto de valores y un objetivo común que otorgue sentido a la acción política que reivindica en su trabajo, y también a la lucha feminista política, que precisa de un sentido para llevar a cabo su práctica. Consideramos que nuestra futura propuesta de liderazgo feminista puede servir de marco normativo para el desarrollo de identidades diversas, antes excluidas, dentro de la empresa.

En referencia a dicha cuestión, resultan interesantes las críticas lanzadas a Butler por parte de las autoras Seyla Benhabib y Nancy Fraser. Para Benhabib (1995, 20) no existe en la teoría de la acción performativa de Butler una posibilidad de agencia del sujeto que pueda luchar contra su propia subordinación. Desde su posición, esto implicaría una crisis para el sujeto feminista, y, por tanto, para su lucha por la emancipación de las mujeres. Y es que la fragmentación de las identidades y la defensa de una realidad inestable por parte de Butler (1995) es lo que Benhabib considera contraproducente para la lucha política. Sin embargo, para Butler la lucha no depende de la existencia estable de un agente, sino al contrario, la identidad es una práctica de significación que se hace y rehace a través de la agencia (Reverter-Bañón 2017b, 400-401; Salih 2002).

Dentro de este debate entre las filósofas Seyla Benhabib y Judith Butler, Nancy Fraser (1995a, 1995b, 1997a) interviene reflexionando sobre si la perspectiva postmoderna es una buena aliada para el feminismo. En su crítica a Butler, Fraser comparte con Benhabib que no se puede articular el proyecto feminista si no es a partir de un sujeto que lleve adelante la transformación social. Pero frente a Benhabib, Fraser comparte con Butler la idea de que el pensamiento feminista cae en un esencialismo cuando reifica la categoría de “mujeres” y que, por tanto, se pueden replantear los términos de dicho sujeto político. Es decir, coinciden en un pensamiento radicalmente anti-esencialista, pero Fraser “no está de acuerdo con Butler en que la identidad «mujeres», como toda

identidad, sea inherentemente opresora y haya, por tanto, que orientarse a su deconstrucción” (Posada 2015, 15). Para Butler, el “nosotros feminista” es una ficción porque siempre excluye alguna parte del grupo al que pretende representar. Fraser sostiene que Butler se equivoca al mantener un concepto estrecho de liberación, por el cual la entiende como liberación de toda identidad, lo que no puede satisfacer la exigencia de la liberación entendida como proyecto emancipatorio (Posada 2015). Pero dejemos esta idea aquí para recuperarla más tarde en un intento por reconciliar ambas propuestas, la de Fraser y la de Butler.

En resumen, y tal y como señala la autora Sonia Reverter-Bañón (2017b, 402), la teoría de la performatividad de género supone tres puntos centrales de avance para la teoría feminista. En primer lugar, revela el potencial que radica en la transformación de los significados construidos por el patriarcado y disfrazados de entidades naturales e inamovibles. En segundo lugar, aleja la teoría del esencialismo del debate e impulsa a la corriente feminista a ir más allá. En tercer lugar, al entender la identidad desde una concepción discursiva, resulta más sencillo comprender cómo las normas hegemónicas y las ideologías construyen las identidades de los sujetos, dando lugar a la creación y permanencia de un sistema como el patriarcado.

Sin embargo, la misma autora señala que estas fortalezas van acompañadas de tres puntos débiles (Reverter-Bañón 2017b, 402) que parecen haberse tratado de resolver en una de las últimas obras de Butler, esto es, *Notes Towards a Performative Theory of Assembly* (2015). Algunas de estas tres debilidades que trataremos a continuación han sido insinuadas brevemente en las líneas anteriores. En primer lugar, encontramos una falta de presencia de las estructuras sociales y económicas y su relación con la esfera simbólica. En segundo lugar, falta una conexión clara entre los resultados performativos de la acción individual y los resultados de los actos performativos colectivos. En tercer lugar, existe una necesidad de definir cómo desde la no-identidad de los sujetos se pueden transformar las situaciones de desigualdad a través de la lucha política.

Para Reverter-Bañón la evolución que la teoría de la performatividad presentada en el año 1990 por Butler ha tenido en estos veintiséis años, resulta clave para comprender que la teoría de la autora sí tiene un trasfondo ético y político que permite articular una lucha feminista real. Así pues, Reverter-Bañón propone concebir dicho cambio como el paso de una teoría de la performatividad especial a otra general, “pasando así de ser una teoría que explica las posibilidades identitarias de género (de hacerlo y deshacerlo) a explicar las posibilidades para una vida vivible” (Reverter-Bañón 2017b, 394). Consideramos que es ese mismo paso el que nos permite establecer conexiones entre la teoría de Butler y nuestra pretensión normativa de un modelo de liderazgo feminista transformador.

En primer lugar, para comprender el género dentro del mundo del trabajo como un proceso performativo que puede ser replanteado. En segundo lugar, para poder ampliar el sujeto político del feminismo. En tercer lugar, para comprender que la puesta en práctica de unos modelos de género diferentes a la norma, debe llevarnos a la coordinación de un movimiento por la igualdad dentro y fuera del mundo de las organizaciones que ponga en evidencia las condiciones de precariedad ligadas al neoliberalismo. Así, estaríamos transitando el camino que nos lleva de la actividad concreta de cada mujer manager, a la acción colectiva de un sujeto “mujeres” abierto y heterogéneo (es decir, que incluya a otros grupos minorizados en dicho contexto) que se ve presionado por los requerimientos y las vulnerabilidades que se derivan de un sistema como el neoliberal.

En 2015 Butler publica su obra *Notes Towards a Performative Theory of Assembly*, donde aborda la performatividad dentro de la pluralidad, es decir, donde intenta paliar los defectos y dar respuesta a las críticas que durante todos estos años se habían lanzado contra su teoría. De algún modo, el objetivo central de este esfuerzo es el de negar el auge de la interpretación individualista que había

tenido su teoría. En un contexto de auge de movimientos ciudadanos, asamblearios y de movilizaciones alrededor del mundo (Feenstra 2012; Dekker y Feenstra 2015; Feenstra et al. 2017) adquiere sentido esta publicación. En esta obra aborda la concepción de las prácticas políticas como reuniones de cuerpos<sup>70</sup>, o asambleas públicas de cuerpos (Butler 2015). El germen de dicha concepción lo encontramos en su trabajo *Giving an Account of Oneself* (Butler 2005), donde la autora empieza a hacer más explícito el componente político y ético de su teoría que antes parecía ausente.

Desde la propuesta realizada por Reverter-Bañón (2017b), el hecho de subrayar las relaciones éticas que ligan a las subjetividades entre sí y que exigen la rendición de cuentas es lo que permite hablar de un giro ético en la teoría de la performatividad de Butler. Los procesos de reconocimiento de los sujetos están ligados con los procesos performativos de conformación de las subjetividades.

Así, si nos fijamos bien, la idea de precariedad, que es la misma que hoy en día empuja a la conformación pública de movimientos ciudadanos, ya se encontraba presente en la primera propuesta de Butler (1990), porque en su intención de ofrecer posibilidades para la ampliación del sujeto político, es decir, de ampliar las nociones de sujetos que son reconocidos como tales, ya se estaba poniendo en valor a aquellos grupos minorizados y cuyas vidas se ven relegadas a un espacio de precariedad. Sin embargo, en el año 2015, Butler profundiza en este aspecto para señalar cómo la materialización de las normas sociales a través de nuestros cuerpos nos hace conseguir reconocimiento social y estatus de sujeto (Butler 2015, 208), pasando de una ampliación de la precariedad derivada de la cuestión de género a la producida por los diferentes y complejos componentes derivados del sistema neoliberal.

En este sentido, son las propias normas las que definen quién puede ser reconocido como sujeto y quién no, “son las normas, y su performatividad, las que nos dicen que hay humanos que no cuentan como humanos” (Reverter-Bañón 2017b, 404). Al igual ocurre con el mundo de la empresa, donde diversos grupos de sujetos quedan invisibilizados y sus voces silenciadas. Precisamente como producto de estas disrupciones performativas se producen las asambleas públicas de cuerpos que exigen el reconocimiento de esas identidades no tenidas en cuenta.

Es decir, en la negación de las normas que reproducen las desigualdades y las dinámicas de exclusión a través de la convención de los cuerpos en la esfera pública se encuentra la posibilidad de lucha (Butler y Chakravorty Spivak 2011). Aquí la mera presencia pública de dichos cuerpos que se quedan fuera de la denominación “sujetos” resulta ser un acto performativo enteramente político.

Y es que dicha presencia supone la puesta en evidencia de la precariedad, así como la reclamación de ser tenidos en cuenta. Como señala Reverter-Bañón (2017b, 405), aquí encontramos la esencia central de la propuesta que da en denominar “teoría de la performatividad ampliada o general” en referencia al último trabajo de Butler. Y es que, si nos fijamos bien, ya no estaríamos focalizando tanto en la precariedad derivada de la condición de género como de la precariedad que se deriva de situaciones y variables diferentes. Por tanto, el sujeto central ya no son las minorías sexuales, sino cualquier grupo que viva en condiciones precarias y cuya existencia es negada en el espacio de lo público a través de la lógica de las propias normas sociales.

Al identificar los cuerpos como elementos materiales necesarios para llevar a cabo los actos performativos de subversión de las normas y de reclamación del reconocimiento público (Cadahia 2017), Butler está sacando al cuerpo de la esfera privada para resituarlo en lo público como un

---

<sup>70</sup> El uso de los cuerpos para la reivindicación política en la lucha feminista ha sido siempre cuestión de interés en dicho campo. En este sentido, resulta interesante consultar el caso de las activistas FEMEN, quienes encarnan la palabra de sus reclamaciones en sus cuerpos en la palestra de lo público (Reverter-Bañón 2016b).

elemento vital de la lucha política (Reverter-Bañón 2017b, 407). Pero no hablamos solamente de un cuerpo, sino de cuerpos en relación, cuerpos en asamblea actuando de forma conjunta para poner en evidencia la precariedad a la que están sujetos y que desean subvertir (Gamero Cabrera 2017). Por tanto, se deriva de su propuesta una especie de ética de la solidaridad entre sujetos y grupos.

A su vez, cabe entender esta reclamación de apariciones de cuerpos en lo público, dentro del nuevo espíritu del capitalismo (Boltanski y Chiapello 2002; Laval y Dardot 2013). Es decir, en el marco de la autoexigencia y la autorresponsabilidad que cada cual tiene sobre su propio destino en un contexto de máxima mercantilización y psicologización de las identidades y las vidas humanas. No entraremos en profundidad en dicha cuestión, ya que hemos hablado en apartados previos, en su intersección con la variable de género (Gill 2007b, 2007a; McRobbie 2011b; Scharff 2015, 2016b).

Sin embargo, sí resulta importante tenerlo en mente para poder comprender de un modo más completo la teoría de la performatividad ampliada o general que, en interpretación de Reverter-Bañón, presenta Butler en sus últimos trabajos. Y es que, según su perspectiva, es a través de la eliminación de la responsabilidad individual de los problemas sociales como se puede desterrar la noción de la precariedad como existencia de nuestras vidas (Butler 2009).

Fijémonos bien en esta última idea, ya que nos muestra una de las razones por las cuales los trabajos de Butler sirven a nuestro propósito. En nuestro camino por proponer un modelo de liderazgo que pueda ser transformador, vemos que la lucha contra la precariedad no solamente de las mujeres, sino de todos los sujetos, es un paso central. Es decir, la reclamación butleriana de congregación de los cuerpos “no reconocidos como sujetos” en el espacio público para luchar contra su precariedad, es un elemento irrenunciable de la lucha feminista por la igualdad.

Por tanto, si deseamos fundamentar modelos que sean realmente transformadores, debemos primero atacar la base central del discurso sobre la presencia de las mujeres en la empresa y el modelo de liderazgo asociado a dicho grupo, identificado previamente en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Pasamos así de una lucha individual en el ámbito de la empresa, protagonizada por una mujer concreta, que a través de actos performativos puede subvertir las normas de género asociadas a los liderazgos; a otro espacio donde los cuerpos precarios se unen para subvertir las estructuras de precariedad conjuntas a través de actos performativos colectivos.

Esto nos permitiría denunciar al mismo tiempo las nociones de liderazgo femenino que perpetúan modelos de género tradicionales y que contribuyen a la perpetuación del sistema heteronormativo; al tiempo que nos permitiría denunciar el sistema económico e ideológico que se nutre de dicha reproducción y reiteración del sistema heteronormativo, esto es, el neoliberalismo.

Esta práctica requiere al mismo tiempo, concebir que las identidades se crean en relación, es decir, que se producen en el encuentro de relaciones y como tales, son dependientes de la existencia de otros sujetos o grupos. Por tanto, de la práctica política performativa propuesta por Butler, se derivan tres obligaciones éticas que Reverter-Bañón (2017b, 412) da en señalar. En primer lugar, honrar las obligaciones que preservan la vida de aquellos con quienes habitamos el planeta. En segundo lugar, luchar por unos ideales que estén en consonancia con la situación material creada por las condiciones sociales de la política y la economía. En tercer lugar, encontrar un entendimiento global sobre formas de vida vivibles y alejadas de la precariedad.

Al mismo tiempo, si bien la autora Nancy Fraser ha sido crítica con la teoría butleriana, a nuestro parecer, los últimos trabajos de Butler se pueden reconciliar con la teoría de la justicia tridimensional de Fraser que habíamos expuesto en apartados anteriores. Recordemos que unas páginas atrás habíamos señalado la principal disyuntiva que se plantea entre los trabajos de ambas

autoras, referida a la constitución de un sujeto político feminista bien definido. Pues bien, teniendo en cuenta las aportaciones de Butler en sus últimas obras, consideramos que dicho sujeto sí existe, no está completamente desarticulado ya que contiene una realidad que lo define: la precariedad.

Y es dicha precariedad la que va a unir a grupos que tienen el género como variable de la exclusión y la vida precaria. Por tanto, también a través de la asamblea pública de los cuerpos propuesta por Butler, se está llevando a cabo la triple reclamación que vertebra la obra de Fraser, esto es, la representación, el reconocimiento y la redistribución.

Consideramos pues, que la constitución de los cuerpos en asamblea no solamente supone una reclamación de dichos componentes, sino que supone un acto performativo que amplía el sujeto del feminismo tradicional catalogado “mujeres”, a otro sujeto donde entran en juego otras variables de la precariedad que resultan cuanto menos imprescindibles en un contexto de extrema neoliberalización. El ámbito de las organizaciones es uno de los espacios más importantes para subvertir la norma neoliberal, nuestra reflexión pretende ser una pequeña contribución a su transformación mediante la subversión de las normas patriarcales en el desarrollo del liderazgo.

Después de habernos adentrado en la teoría de la performatividad propuesta por Butler, cabe señalar que tanto su teoría como otras propuestas centradas en el concepto de performatividad han tenido en los últimos años su aplicación en los estudios de las organizaciones y del *management*. En un sentido amplio y no solamente referido a las aportaciones realizadas por Butler en el estudio de las identidades genéricas, tal y como señalan los autores Jean-Pascal Gond, Laure Cabantous, Nancy Harding y Mark Learmonth (2016), las migraciones y reapropiaciones que el mundo de los estudios organizacionales ha realizado de dicho concepto han sido muchas y diferentes.

Partiendo de una concepción del mundo organizacional como un espacio fluido en el que las identidades y las relaciones se construyen y renegocian de forma continua, dichos autores señalan que los/as teóricos/as del *management* utilizan de forma predominante cinco conceptualizaciones diferentes de la performatividad aplicada a sus reflexiones: la que se refiere a “hacer las cosas mediante las palabras” (Austin 1962), la que se refiere a la *performance* de la organización como consecución de la eficiencia (Lyotard 1987), la que se centra en los procesos mediante los que los sujetos construyen su propio ser dentro de la organización (Butler 1990, 1993, Derrida 1967a, 1967b), la que estudia el carácter performativo del conocimiento científico y académico sobre la economía (Callon 2007; MacKenzie 2007), y por último, la que focaliza en los componentes materiales de la performatividad más allá de su carácter lingüístico o cultural (Barad 2003, 2007).

Como acabamos de señalar, el concepto de performatividad tiene hoy en día un lugar protagonista en el desarrollo de los estudios centrados en la organización. Sin embargo, si nos centramos en el uso que se ha hecho de las aportaciones de Butler en este campo, vemos que a pesar de haber avanzado en el estudio sobre el género, se ha dejado de lado el peso de los componentes materiales en su conformación dentro de las organizaciones (Oswick, Fleming, y Hanlon 2011). Ésta es una de las principales críticas que se le realiza a la aplicación de la teoría de la performatividad del género de Butler en dicho campo. Este hecho, tal y como señalan Jean-Pascal Gond y Emilio Martí (2017), implica una mayor dificultad para establecer contribuciones valiosas entre ambas corrientes.

No obstante, desde nuestra perspectiva, aunque el diálogo está aún en sus estadios primeros, no es solamente posible, sino que: “This offers the possibility of un-derstanding organizations, management and work as «knowable effects» produced by converging processes and practices that performatively constitute the «ef-fect» of organizations” (Gond et al. 2016, 447).

Des este modo, aquellos teóricos/as que se han comprometido a desarrollar un estudio de la naturaleza performativa de las organizaciones, están generando cambios en la ontología del yo, su género, sexualidad, identidad profesional y relacional. Al mismo tiempo, desarrollan una teoría de las identidades a través de analizar las complejidades, subtextos y contradicciones inherentes a la construcción de las identidades en las organizaciones (Parker y Jary 1995; Harding 2003; Harding et al. 2011; Borgerson 2005; Hodgson 2005; Kenny 2010; Melissa Tyler y Cohen 2010; Ozturk y Rumens 2014).

### 7.2.2 Identidades y resistencias en el mundo organizacional

A través de la teoría de la performatividad de género de Judith Butler tratada en el apartado anterior, nos situamos en una concepción del género como un proceso performativo, fluido y cambiante; y dejamos atrás las identidades de género consideradas estables e inamovibles, así como otro tipo de categorías identitarias con el mismo carácter. De este modo, nos aproximamos al mundo de las organizaciones para entrever cómo se construyen las identidades en su seno, concibiéndolo como un espacio conformado por relaciones de poder en constante tensión, donde las identidades se negocian de forma continua, así como los significados que son asociados a los géneros, los cuerpos y las prácticas discursivas.

A su vez, esta realidad nos brinda el escenario oportuno para la posibilidad de una renegociación de los modelos de género en dicho ámbito y las posibilidades de resistencia a la norma hegemónica. A lo largo del presente apartado reflexionaremos entorno a estas cuestiones referidas a las identidades, la cultura organizacional y las posibilidades de resistencia de las mismas en su seno.

Es decir, partimos de la concepción de la organización empresarial como un espacio conformado por relaciones de poder que pueden transformarse a partir de micropolíticas subversivas. Así pues, el trabajo de Butler ofrece vías para diseñar nuevas formas de hacer frente a la desigualdad social prestando especial atención a la naturaleza opresiva de las categorías de género que se reproducen dentro de las organizaciones y cómo estas se pueden problematizar (Kenny, Whittle, y Willmott 2011, 66). Esto ofrece un espacio para pensar cómo las categorías, identidades y las normas emergen y son reforzadas de forma rutinaria en el seno de las organizaciones, porque como Butler señala, el género es un constructo que se realiza de forma colectiva:

...one does not «do» one's gender alone. One is always «doing» with or for another, even if the other is only imaginary. What I call my "own" gender appears perhaps at times as something that I author or, indeed own. But the terms that make up one's own gender are, from the start, outside oneself, beyond oneself in a sociality that has no single author (and that radically contests the notion of authorship itself) (Butler 2004, 1).

Al igual que ocurre con la sociedad en general, el mundo de las organizaciones se encuentra vertebrado y definido por el conocimiento que se genera en su seno. Esto quiere decir que la cultura organizacional que define en gran medida la identidad de la empresa y la de los/as trabajadores/as también supone un microcosmos en el que dichos sujetos se mueven, acatando y repudiando ciertas premisas que acaban configurando su identidad. En relación, Marianna Fotaki señala que la materialización de los discursos en las relaciones que conforman a la empresa requieren de una transformación radical por parte de los sujetos: "Discursive practices, representations and language are embedded in material power relations and require revolutionary transformation for change to be realized" (Fotaki 2013, 20).

Así pues, las posibilidades de cada cual para expresarse dentro de la organización dependen de las restricciones simbólicas y de su posición dentro de este espacio, algo que puede cambiar, pero

requiere de una transformación radical. Aquí el concepto de performatividad concibe las políticas de identidad de una manera que evita tanto el determinismo estructural como el voluntarismo (McKinlay 2010, 232). En este sentido, entendemos que desde la concepción butleriana también se puede incitar a la subversión de las normas de género y a la búsqueda de nuevas formas de expresión que permitan construir otro tipo de liderazgos.

Por tanto, el no reproducir las normas hegemónicas dentro de la organización, al igual que ocurría con el ámbito social, tiene sus sanciones y repercusiones en la vida de dichas mujeres líderes. En este sentido, Alecia Jackson (2004) afirma que esta visión performativa del sujeto permite la agencia, porque los sujetos están constantemente reproducidos a través de la repetición, nunca están completamente constituidos y por esta razón pueden conectar con la resistencia. Esto nos permite entender el género dentro de las organizaciones no cómo una identidad estable que produce actos sino como una identidad continuamente constituida a través de la repetición de actos, además de reivindicar la recuperación de la agencia de dichos sujetos, que bajo la lógica del neoliberalismo han perdido su capacidad de actuación. De la siguiente cita de Joi Jenkins y Toy Finneman se desprende la importancia de entender la identidad como un proceso de identificación y desidentificación constante, más que como el logro de una posición de identidad estable:

Therefore, gender can be understood through the stylization of the body, including gestures, movements, and enactments, and possibilities for gender transformation can occur through the relationships between acts. Through phenomenology, Butler argued, acts should not only be considered as individual but also as part of shared experiences or collective action, suggesting opportunities for research within organizations (Jenkins y Finneman 2017, 8).

La identificación siempre se está haciendo, se trata de una práctica continua que no puede ni debe ser reificada en categorías, sino que es cambiante en el tiempo y en contextos diferentes. Por ejemplo, en su trabajo de investigación Linstead y Thomas (2002) exploraron los procesos de construcción de la identidad de cuatro gerentes hombres y cuatro gerentes mujeres, para ilustrar cómo estos individuos se basaban en diferentes discursos de género para construir y legitimar sus roles e identidades genéricas como gerentes intermedios.

Según estas autoras, dichas identidades se caracterizaban por la paradoja, la fluidez y la inconsistencia, y conceptualizaban las identidades como máscaras que se crean para participar en el contexto de la cultura organizacional. Estos/as gerentes reestructuraban su sentido del “yo”, manejando la tensión entre las demandas a menudo contradictorias entre lo que la organización demandaba de ellos/as y lo que ellos/as mismos/as consideraban ser (Linstead y Thomas 2002).

Este ejemplo nos da pie a afirmar que la cuestión de la identidad dentro de los estudios organizacionales ha sido siempre clave, dando lugar a dos enfoques principales: el clásico y el constructivista. Mientras el enfoque clásico se centra en la permanencia de aquellos elementos estrictamente ligados a la identidad organizativa y a la construcción de su propia identidad social (Fiol y Huff 1992; Gioia, Schultz, y Corley 2000), el enfoque constructivista se centra en estudiar la interacción entre la identidad organizacional, las identidades individuales y las grupales (Ashfort y Mael 1989; Alvesson y Willmott 2002; Alvesson, Ashcraft, y Thomas 2008; Hatch 2013).

Los autores Stuart Albert y David Whetten (1985) son unos de los máximos exponentes de la primera corriente. Su concepción de la identidad organizacional se centra en los elementos estables de las organizaciones que perduran a lo largo del tiempo, es en las crisis cuando se pueden percibir con claridad los componentes que son permanentes. Basándose en estos trabajos, Dennis Gioia, Majken Schultz y Kevin Corley (2000) entienden que son los significados simbólicos asociados a dichos elementos estables los que tienen la posibilidad de cambiar a lo largo del tiempo; lo que

permitiría a los miembros de la organización reinterpretar ciertos aspectos de esta cultura. Sin embargo, en la corriente constructivista la identidad organizacional está estrictamente correlacionada con la interacción entre los individuos y su interacción con la organización en el contexto social más amplio (Ashfort y Mael 1989).

Situándonos en esta segunda concepción, añadimos que para fomentar una interacción entre la identidad, a nivel organizativo y la construcción de la identidad, a nivel individual y de grupo, se vuelve vital la relación entre género e identidad (Kenny 2010; Laine et al. 2016). Y es que dentro de esta confluencia se produce en muchos casos la negación de grupos dentro de la organización, sujetos o identidades que son rechazadas (van Gennep 1960; Turner 1969). Dicho rechazo puede manifestarse en la forma de una discriminación formal como por ejemplo el acoso sexual, o de una discriminación informal/simbólica, el sentimiento de pertenencia o participación en la identidad organizacional precisa de dicha inclusión.

En este proceso influyen las concepciones dicotómicas de género como forma de estandarizar a los individuos en la organización, ya que como señalan los autores Patricia Gagné y Richard Tewksbury (1998, 82): “while gender is an internalized sense of self, it is also a social institution that, in western societies, demands conformity to a binary system where males present themselves as masculine men and females as feminine women”. Aunque existe esta presión de corresponderse con una de las partes del binomio dicotómico de género, Knights (2015) señala que es posible ir más allá para disolverlo y desfiarlo en el seno de las organizaciones (Bizjak 2017).

Por tanto, el concepto de género como una construcción social dentro de la organización abre una nueva comprensión de la discriminación en el lugar de trabajo. A través de esta concepción performativa, la autora Elisabeth Kelan (2009b) estudia los procesos por los cuales se “performa el género en el trabajo”, es decir, cómo los sujetos individuales construyen el género en sus interacciones. Señala que los discursos hegemónicos restringen las posiciones disponibles para los sujetos (Kelan 2010, 180-181). Es decir, en un contexto como el organizacional, una mujer debe estar constantemente construyéndose como tal, limitando otras posibles formas de expresión de su identidad, que podría o no corresponderse con el estereotipo de género femenino.

A su vez, la cuestión de encarnar el género en el mundo del trabajo resulta paradigmática y bastante compleja. Esto quiere decir que no existe una fórmula concreta al “hacer el género” en los ambientes profesionales. Por ejemplo, el hecho de actuar del modo más neutral posible respecto al género para evitar la discriminación, práctica llevada a cabo por trabajadoras en el sector de las nuevas tecnologías en Suecia, como nos especifica Kelan en su estudio, era un modo de desafiar las normas de género en un entorno laboral altamente masculinizado.

Por otro lado, Sara Muhr y Katie Sullivan (2013) han estudiado el poder de la lógica heterosexual en el mundo del trabajo investigando los cuerpos que transgreden dicha lógica, es decir, las personas LGTB: “we realize that studying bodies that transgress the matrix — even for the purpose of illuminating the fluidity of gendered identities—also draws upon and reifies the matrix” (Muhr y Sullivan 2013, 420). Centrándose en el caso de una líder transgénero reconocen que el género es performativo, discursivamente legible dependiendo de la clasificación del cuerpo que lo realiza.

Por ejemplo, cuando dicha líder acudía al trabajo sin maquillarse suscitaba reacciones muy dispares en sus compañeros/as. Es decir, de alguna manera su cuerpo se volvía en su contra y la aislaba del entorno organizacional cuando no logra defender las imágenes estereotípicas de una mujer (Muhr y Sullivan 2013, 425), en otras palabras, esto ocurría cuando se producían fisuras en la performatividad de género respecto al modelo hegemónico. Esto nos lleva a plantearnos las

dificultades de cumplir con las expectativas radicadas en la imagen del líder, tanto cuando es un cuerpo tradicionalmente femenino el que lo reproduce, como cuando se trata de cuerpos que transitan las fronteras impuestas del género (Kenny y Bell 2011).

Esta idea nos lleva al estudio de la construcción de la identidad como encarnación en un cuerpo, que también ha sido ampliamente estudiada dentro de las filas feministas (Budgeon 2011). En esta línea, Shelley Budgeon (2003a, 2003b) se ha encargado de estudiar esta cuestión de forma profunda en sendas ocasiones afirmando que el cuerpo es un lugar donde se produce un encuentro de las relaciones de poder, prácticas, comportamientos y se corresponden con articulaciones diversas.

De este modo, las representaciones de la feminidad inciden en los cuerpos y los modos de actuar de las mujeres en la empresa, también de las líderes tal y como hemos visto. Sin embargo, al mismo tiempo, dicha autora también reconoce que dicha presión no condiciona de forma irremediable las identidades de los sujetos, les abre una posibilidad de subversión: “representations of idealized femininity which work at the level of appearance do not fully determine a self that is able to engage with the body and these representations as a site of resistance” (Budgeon 2003b, 44).

Teniendo en cuenta estas ideas, debemos traer a colación el papel del postfeminismo en las organizaciones actuales, es decir, cómo se acentúa la complejidad de los procesos identitarios en el mundo del trabajo a raíz de la emergencia de las subjetividades postfeministas en la época actual. Algunos estudios han establecido una correlación entre las identidades postfeministas y la falta de cambio organizacional (Lewis, Benschop, y Simpson 2017, 217). Según estas autoras, el postfeminismo permite mantener el *status quo* a través de cinco fenómenos: la emergencia de un feminismo moderado, la reconfiguración de la feminidad, el énfasis en el individualismo, la noción de elección y la aversión a intervenciones radicales en el propio funcionamiento de la institución. De este modo, feminismo y feminidad son interdependientes:

A noteworthy feature of the postfeminist modification of (liberal) feminism is the fusion between feminism (individualism and choice conventionally perceived as masculine behaviours) and femininity (tradition around beauty, motherhood and sexual relations). Instead of being oppositional, feminism (take-up of masculine behaviours) and femininity (choosing feminine traditions) are now interdependent, exemplified by the combining of feminine and masculine aspirations and the mixing of feminine and masculine behaviours, an amalgamation which can now be found in the enactment of present-day management/leadership (Lewis, Benschop, y Simpson 2017, 217).

En consonancia con las ideas que se desprenden de la cita anterior, la autora Jennifer Carlson (2011) establece que la forma exitosa de encarnar la noción de feminidad contemporánea en el mundo del trabajo implica reproducir normas sociales marcadas por la masculinidad. Esto quiere decir que, debido a las exigencias neoliberales y a la doble presencia de las mujeres en el ámbito público y el privado, dicho grupo se ve en la necesidad de mantener un equilibrio constante entre los dos extremos dicotómicos definidos socialmente para dichos modelos de género.

No se trata tanto de adoptar un modelo de conducta neutral con respecto a los modelos de género, como de abrazar de forma simultánea ambos componentes en un esfuerzo constante de calibración donde las mujeres gestionan su relación entre el individualismo demandado por el sistema y el cuidado y la tradición que les exige seguir siendo “femeninas” en términos tradicionales (Cairns y Johnston 2015). Así pues, las exigencias derivadas de un modelo de feminidad postfeminista siguen vigentes en los medios (Budgeon 1995, 2015a, 2015b; Cairns y Johnston 2015). Por tanto, en el contexto postfeminista “hacer el género” o actuar en base a las exigencias del mismo se convierte en un proceso mucho más complejo:

While there are sanctions for women who exclusively perform masculinity, doing femininity without doing (or having done) masculinity seems increasingly less tenable, less desirable and less (economically) liveable; rather an “independent” woman who can balance masculinity and femininity seems increasingly culturally validated (Carlson 2011, 80).

Así, la obligación de tener que reproducir los requeridos rituales de la feminidad pero respondiendo a una lógica individualista y autónoma relacionada con el modelo de masculinidad tradicional, pone el balance del poder a favor de los hombres y la masculinidad, ya que las mujeres no pueden deshacerse de las expectativas sociales generadas por el modelo de género femenino asociado a ellas. Esto en el contexto de las organizaciones se vuelve una realidad mucho más asfixiante:

The postfeminist masquerade (is) a new form of gender power which re-orchestrates the heterosexual matrix in order to secure once again the existence of patriarchal law and masculine hegemony.... The Symbolic permits the presence of a feminist gesture (e.g. choice) as it adjusts to ward off the threat of feminism (McRobbie 2009b, 64).

De esta manera, lo que ocurre cuando dentro de las organizaciones se requiere implícitamente de las mujeres que reproduzcan las tecnologías del yo referidas a una feminidad concreta, sus posibilidades de moverse tanto física como simbólicamente en dicho contexto se vuelven mucho más restringidas. A su vez, el hecho de reproducir dicha feminidad se concibe como una libre elección efectuada por la mujer. La autora Patricia Lewis (2010, 2012a, 2012b, 2013, 2014) ha estudiado esta cuestión, centrándose en la construcción de las identidades de las emprendedoras.

Desde su perspectiva, el concepto de postfeminismo permite comprender la reconfiguración de la feminidad en el mundo del trabajo contemporáneo en muy diversos sentidos. De este modo, Lewis identifica un fenómeno por el cual las mujeres que reproducen de forma extrema la feminidad se encuentran en peligro de ocupar una situación más vulnerable y pasiva que las mujeres que reproducen la norma neoliberal del sujeto feminista neoliberal tratada a lo largo de este capítulo:

In being positioned between feminism and femininity, excessive entrepreneurial femininity is firmly located on the side of femininity. Here, a woman who «does» excessive entrepreneurial femininity is in explicit danger of occupying a pariah position due to the enactment of traditional femininity characterized by dependence, vulnerability, passivity and a need for male approval, which prevents her from fulfilling her own ambitions and achieving entrepreneurial success. Left out of the enactment of this femininity are the elements of contemporary feminine behaviour— assertiveness, confidence, self-determination—which are valued in a postfeminist gender regime, the lack of which places women identified as traditionally feminine at risk of rejection (Lewis 2014, 1858).

Más aún, lo que es notable es que en un contexto cultural postfeminista es muy probable que la experiencia de rechazo esté conectada a las “deficiencias” percibidas de las mujeres individuales y no asociadas con su presencia minoritaria en los cargos de responsabilidad empresarial. La caracterización del postfeminismo es, como hemos visto, la supresión de las restricciones estructurales que conectan “el destino individual a las formas y los medios por los cuales opera la sociedad en su conjunto” (Bauman 2001). Esto significa que las mujeres que muestran conductas femeninas extremas (tradicionales) serán designadas como personas de negocios no legítimas y culpadas de su propia exclusión del campo empresarial, con poca atención dirigida a las limitaciones estructurales y culturales que actúan (Bachrach y Main 1998).

El espacio que se crea aquí para la resistencia está claro, aunque la definición de dicho concepto resulta ampliamente problemática (Thomas y Davies 2005b). Aún así, en los últimos años se han realizado sendos avances que sitúan a la resistencia como una parte inevitable del mundo de la vida organizacional, y del tejido social que refleja su naturaleza cambiante frente a las formas

hegemónicas de control organizacional (Ball 2005, 92). En este apartado vamos a centrarnos en una concepción de resistencia influenciada por los principios vistos en apartados anteriores, así, entendemos la resistencia como un proceso performativo constante de replanteamiento de las normas establecidas, al igual que lo hacen Thomas y Davies:

Furthermore, we illustrate the process of individual resistance at the level of meanings and identities. Resistance is understood as a constant process of adaptation, subversion and reinscription of dominant discourses. This takes place as individuals confront, and reflect on, their own identity performance, recognizing contradictions and tensions and, in so doing, pervert and subtly shift meanings and understandings (R. Thomas y Davies 2005a, 687).

Basándonos en la filosofía foucaultiana y en la teoría de la performatividad de Butler, el poder contribuye a la conformación de los sujetos y mediante la constitución de su agencia permite al mismo tiempo repensar dichas relaciones de poder. Por tanto, pensar nociones de resistencia estables resulta muy problemático, ya que su carácter performativo se nutre de estas mismas relaciones para repensarlas (Fleming y Sewell 2002). En cambio, desde esta posición la constitución del sujeto por parte del poder permite a su vez una posibilidad de subversión:

That agency is implicated in subordination is not the sign of a fatal self-contradiction at the core of the subject and hence further proof of its pernicious or obsolete character. But neither does it restore a pristine notion of the subject, derived from some classical liberal-humanist formulation, whose agency is always and only opposed to power (Costera y Prins 1998, 17).

El carácter reiterativo de la performatividad contiene en sí mismo la posibilidad de la transformación, también la de la cultura organizacional, ya que ofrece un espacio para la divergencia, la subversión, la resistencia y la posterior transformación (Hodgson 2005). Butler establece un complejo modelo de subversión para desafiar y resistir la categorización y la clasificación. Por tanto, encontramos aquí la apertura a otras formas de no conformidad fuera de los debates de género. En la medida en que la conciencia reflexiva y la autodisciplina son elementos clave del control a través del profesionalismo, se hace evidente que, una vez más, la subjetividad es el mismo terreno que se está disputando (Fleming y Sewell 2002, 861).

Después de haber abordado la compleja cuestión de la construcción de las identidades dentro de la cultura organizacional y de cara al siguiente y último apartado de la presente tesis doctoral, consideramos que en vistas a proponer un nuevo modelo de liderazgo que permita transformar las dicotomías de género existentes en el mundo organizacional, debemos adoptar una concepción de dicho ámbito que nos permita dar cuenta de las complejidades y la inestabilidad de las identidades. Por tanto, adaptar la concepción que nos brinda la teoría *queer* nos puede permitir pasar al siguiente capítulo de una forma más eficiente. Entendemos la teoría *queer* como una forma reflexiva de crítica dirigida a lo que se considera “normal” al interrogar cómo las normas restringen las posibilidades discursivas para que los sujetos se identifiquen, se relacionen y se organicen en la vida cotidiana (Souza, Brewis, y Rumens 2016). Esa posición implica, en palabras del autor Martin Parker:

Now this is an attitude that I think needs queering, and the more activist ‘practitioners’ of queer do a considerable amount to blur the boundaries between theory and practice. Borrowing an older feminist line - the personal is the political. Everyday practice is therefore a form of theory too, and theory is a kind of practice (however hard it might pretend to be something else) (Parker 2001, 38).

Se trata de una mirada que une la hermenéutica de la sospecha a una visión política de los fenómenos sociales, una confluencia fructífera para la tarea que estamos desarrollando aquí. Parker nos anima a concebir la práctica *managerial* como una forma de *performance*, una práctica provisional y frágil que contribuye a construir una ficción sobre los discursos del *management* dentro de las

organizaciones (Parker 2001, 48). En la medida en que las representaciones académicas sobre el mundo organizacional acaban por constituir dicha realidad, cambiar dichas representaciones supone un paso central para construir otras realidades en el mundo del *management*. Por tanto, si reconocemos junto a Parker que el *management* es una práctica efímera que parece parte inextricable de los sujetos neoliberales, adoptar una visión *queer* de dicho fenómeno nos puede permitir ampliar nuestras nociones sobre lo que ocurre en la organización en términos de liderazgo y género:

My understanding of queering is that a certain ‘nervousness’ about words, and about practices, and about the relationship between them, is sometimes rather useful for fucking things up, for making fluid what was seen as foundational. A nervousness about categories makes, as my epigraph suggested, ‘something incomprehensible, uncontrollable, something - something opulent’. And that sounds like rather an interesting thing to be doing (Parker 2001, 52).

A partir de esta concepción inestable de las identidades, vamos a proponer en el siguiente capítulo un modelo de liderazgo de corte feminista que pretende sentar las bases para una transformación de los modelos de liderazgo, que a su vez incidan en los modos en que se hace la gestión o *management*. Dicho modelo pretende ser al mismo tiempo una base sobre la que se replanteen las identidades de género y se transiten las fronteras de sus dicotómicos modelos actuales.

## Capítulo 8. Hacia un liderazgo feminista

A lo largo del anterior capítulo hemos contextualizado el modelo de mujer líder identificado en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres dentro del marco de sentido que le otorga el feminismo neoliberal. A partir de esta operación concluimos que las premisas de un modelo que responde a la lógica neoliberal basada en los valores de la autorrealización, la autoexigencia y el emprendimiento, no puede abrir paso a una sociedad más igualitaria, ni tampoco a un ámbito empresarial más ético, ya que anula completamente una visión colectiva de los problemas sociales, desarticulando cualquier posibilidad de lucha feminista.

Sin embargo, dicho modelo casa con el modelo de empresa aislada basada en la lógica del *homo oeconomicus* que aún reina en nuestra sociedad y que criticamos en el primer bloque. Es en este punto donde el modelo adquiere su sentido y sus posibilidades de transformación, del mismo modo, el modelo de empresa y el sistema que lo acogen también precisan ser reformulados. Siendo conscientes de que esta tarea excede a las pretensiones de este trabajo, intentaremos contribuir modestamente a repensar el modelo de liderazgo excluyente que se desprende de la concepción de la empresa como un ente aislado de lo social y abrir paso a una potenciación de una empresa ética.

Por tanto, si el modelo de mujer líder identificado en dicha literatura contribuye a la constitución de las mujeres profesionales como sujetos neoliberales despolitizados, acrílicos e individualistas, esto nos empuja a intentar esbozar un modelo de liderazgo feminista que nos permita recuperar el carácter político del sujeto del feminismo a la vez que repensamos la empresa como una organización ética. Más allá de elaborar un modelo cerrado, algo que no tendría sentido si de lo que se trata es de fundamentar una sociedad más justa, se elaborarán unas líneas de actuación o directrices que no pretenden ser definitivas sino abiertas a crítica. A lo largo de este último capítulo pretendemos elaborar una modesta propuesta de conceptos y valores morales clave para un liderazgo que se pretenda feminista y que permita tanto caminar hacia la igualdad en la sociedad, como potenciar una empresa de corte ético.

Siguiendo las premisas expuestas en el capítulo anterior, entendemos que la configuración de las identidades individuales dentro del mundo de las organizaciones es una cuestión problemática y compleja que debe ir de la mano de la identidad colectiva que acaba conformando a la empresa. Por tanto, la intención que subyace a la promoción de modelos de liderazgo feministas que se desarrollen en la misma, así como en cualquier otro ámbito, pretende influir en la cultura empresarial, para que se incorpore la igualdad como un valor central y las voces de grupos diferentes en base a las premisas que nos brinda la ética empresarial dialógica, que permite configurar una empresa más plural y diversa donde puedan emerger nuevos modelos de liderazgo.

Desterrar los roles de género estereotipados y desiguales que perviven en la empresa implica remitirse a un escenario de sentido mayor donde los retos que se nos presentan son colectivos. A lo largo de este recorrido se ha podido apreciar el esfuerzo por conectar una dimensión tan concreta como la de la empresa y el liderazgo específicamente desarrollado por mujeres, con una visión más amplia de lo que significa ser mujeres en la sociedad neoliberal. Así pues, atendiendo a la cuestión de qué necesita ser cambiado para poder empezar a transformar las visiones estereotipadas sobre las mujeres líderes, debemos empezar por desvelar las argucias semánticas de las que se nutre el patriarcado neoliberal para desarticular el feminismo dentro y fuera de la empresa.

Partiremos pues, de una reflexión en torno a los riesgos que acompañan al concepto liderazgo femenino, utilizado tanto en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres como de forma

generalizada en el ámbito público, ya que consideramos junto a Leona English y Catherine Irving (2015), que desvelar el carácter esencialista de dicho concepto permite desenterrar el patriarcado persistente y el neoliberalismo global, así como sus agendas de silenciamiento, opresión y coerción, para poner el poder político y crítico en los discursos sobre el empoderamiento de las mujeres.

Veamos brevemente cómo surge dicho concepto. Desde sus orígenes, los estudios sobre el liderazgo se encuentran atravesados por el género, esto quiere decir que se han creado ciertos estándares de comportamiento para mujeres y hombres líderes basados en estereotipos de género; ya que los estudios de liderazgo fueron creados por hombres y centrados en el liderazgo que estos habían desarrollado tradicionalmente en el ámbito público (Bensimon 1989; Chin et al. 2007).

En un intento por contraponerse a esta lógica ortodoxa del liderazgo “masculino” (Coleman 2003) reinante tanto en el ámbito de los estudios sobre el liderazgo como en las empresas, empiezan a surgir a lo largo de los años ochenta del siglo veinte una serie de estudios centrados en las mujeres que desarrollaban cargos de liderazgo (Astin y Leland 1999; Helgesen 1995, 1990; Rosener 1990; Loden 1987). En este momento se intentan poner en valor los modos de liderar que tenían las mujeres en contraposición a aquellos desarrollados por los hombres que habían acabado por copar el escenario empresarial y la lógica del liderazgo en general. Dicho modelo se correspondía con estilos de liderazgo colaborativos, transformacionales y centrados en el contexto de actuación que se asocian con una visión estereotipada del liderazgo desarrollado por mujeres (Levitt 2010, 70).

Si bien este primer intento por poner en valor y visibilizar la profesionalidad de las mujeres y su capacidad para liderar equipos humanos resulta muy productiva, también es cierto que acabó produciendo un concepto del liderazgo de mujeres esencialista, heteronormativo y feminizado (Blackmore 2013b) conocido como liderazgo femenino, que no hizo más que reproducir el binarismo excluyente de género. De este modo, se reforzaban las expectativas de género depositadas en la práctica profesional tanto de las líderes como de los líderes reproduciendo las dicotomías de género (Eagly, Karau, y Makhijani 1995) y no provocando un cambio en la gestión (Holmes 2017). Esta cuestión la hemos tratado en diversos trabajos previos, donde concluíamos que la oposición entre modelos de liderazgo masculinos y femeninos, si bien puede suponer una oportunidad para que las mujeres entren a formar parte de los cuadros de dirección, no supone una transformación profunda de las estructuras (Medina-Vicent 2014, 2015a), porque condicionan de forma negativa el desarrollo de liderazgos transformadores (Appelbaum, Audet, y Miller 2003).

Teniendo en cuenta esta realidad, consideramos de gran relevancia intentar desterrar la noción del liderazgo femenino, o *Women's Leadership* en los escritos anglosajones, para poder construir una noción de liderazgo en la que tengan cabida los principios del feminismo (Shaw 2010; Gardiner 2012b, 2013, 2015) y que permita deshacerse de los binarismos de género excluyentes. Actualmente existen contribuciones recientes que reflexionan en torno a las posibilidades de establecer un diálogo entre liderazgo, mujeres y feminismo, afirmando que el espacio determinado por dicha confluencia resulta fructífero para la transformación social (Ilie y Schnurr 2017a; Madsen 2017).

Además de acabar con estas construcciones dicotómicas de lo femenino y lo masculino, un liderazgo que pretenda ser feminista debe tener una visión multidimensional del fenómeno de la injusticia, es decir, debe estar políticamente comprometido contra ataques diversos como las medidas de austeridad, la corrupción política, el conservadurismo, el fundamentalismo, etc. Y por tanto, debe estar ligado a la lucha social constante y sobre todo a la solidaridad, conceptos que pueden parecer difíciles de incorporar en la empresa, pero que pueden serlo a través del espacio que se crea en la intersección entre ética empresarial dialógica y feminismo (Bierema 2017).

Aunque a primera vista el ámbito de la empresa puede parecer que no es el caldo de cultivo más productivo para el fomento del feminismo por su respuesta directa al neoliberalismo, concebir a la empresa como un agente moral permite abrir paso a esta posibilidad. Sobre todo, intentar promover un liderazgo feminista dentro de las organizaciones empresariales supone reavivar la adormecida capacidad crítica que todas y todos poseemos como individuos, “everyone thinks, but we may need help to learn to think critically” (English e Irving 2015, 103), pero que también posee la empresa como institución social y agente moral que es, desde la perspectiva de la ética dialógica.

### 8.1 Liderazgo vs *Management*

Antes de adentrarnos en una reflexión acerca del liderazgo de las mujeres y de realizar una propuesta de liderazgo feminista, debemos definir a qué nos referimos con dicho concepto y qué diferencias y similitudes existen con el concepto de *management* o gestión, que es el que mayoritariamente hemos ido tratando a lo largo de esta tesis. Partimos de la idea de que cuando transformamos los modos en que se desarrollan los liderazgos, esto va a influenciar la gestión o *management* de la empresa. Al igual que ocurre con la fórmula contraria. Por tanto, nuestra propuesta de modelo va a intentar influir en los modos en que se gestiona la empresa, incorporando principios de igualdad y deseos de transformación estructural para una mayor justicia dentro de sus dinámicas.

La definición del liderazgo ha sido ampliamente estudiada. Una buena referencia de dichas reflexiones la encontramos en las obra *Handbook of Leadership* (Bass 1990) y *Encyclopedia of Leadership* (Goethals, Sorenson, y MacGregor 2004), donde se abordan diferentes cuestiones relacionadas con la definición de dicho concepto y sus problemáticas de forma amplia. Sin embargo, no es nuestra tarea aquí profundizar sobre las diferentes definiciones del liderazgo, sino contraponer una definición base del mismo al concepto de *management*.

Solamente en vistas a ilustrar la gran heterogeneidad de aproximaciones al estudio del liderazgo, mencionaremos a continuación algunos de los modelos que más calado han tenido en la teoría sobre el liderazgo en las últimas décadas: *Transactional Leadership* (Bass, Avolio, y Atwater 1996), *Transformational Leadership* (Bass y Riggio 2006), *Charismatic Leadership* (Conger y Kanungo 1998), *Ethical Leadership* (Brown, Treviño, y Harrison 2005; Brown y Treviño 2006), *Eco-Leadership* (Western 2012, 2013), *Narcissistic Leadership* (Rosenthal y Pittinsky 2006), *Global Leadership* (Adler, Brody, y Osland 2000; Adler 1997), y el *Spiritual Leadership* (Ngunjiri 2010).

Más allá de las definiciones específicas de modelos de liderazgo, nos interesa encontrar las diferencias básicas entre liderazgo y *management*, para poder comprender por qué vamos a tratar de elaborar una propuesta de liderazgo feminista en el siguiente apartado. En este sentido, la obra *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (1998), editada por el autor Gill Robinson Hickman y conformada por las aportaciones de grandes teóricos/as del *management* y el liderazgo, nos ofrece el esfuerzo del autor Joseph C. Rost<sup>71</sup> por definir qué es el liderazgo y cómo difiere de la noción de *management*. Su reflexión nos atrae sobre las demás, también de gran interés, pero que no abordaremos aquí, por su claridad conceptual y su exactitud, rasgos centrales para la modesta tarea que pretendemos desarrollar.

---

<sup>71</sup> Joseph C. Rost es autor de la obra *Liderazgo para el Siglo XXI* (1991), donde se plantea los retos de la práctica del liderazgo en el contexto global del siglo XXI. Además ha desarrollado su carrera investigadora en la *University of San Diego*, reflexionando sobre diversas cuestiones relacionadas con el liderazgo y la ética (Rost 1993, 1995, 1997; Rost y Barker 2000).

Según Joseph C. Rost (1998), las cuatro diferencias principales entre el liderazgo y el *management* son: relación de influencia frente a relación de autoridad, líderes-seguidores/as frente a managers-subordinados/as, intención de crear cambios reales frente a la producción y venta de bienes y servicios; y la existencia de objetivos comunes frente a la coordinación de actividades. A continuación pasaremos a tratar estas cuatro diferencias de forma más profunda.

En primer lugar, nos referimos al tipo de relación que se da entre el/la líder o el/la manager y los miembros de su equipo. En el caso del liderazgo se trata de una relación de influencia, mientras que en el caso del *management* se trata de una relación de autoridad. En ambos casos el uso de la coerción y el impacto que se tiene en la gente resultan vitales, aunque de modos distintos. Cuando se pretende influenciar e inspirar el comportamiento de otros/as, la coerción debe dejarse de lado, mientras que cuando lo que se busca es convertirse en la autoridad del grupo, el uso de la coerción puede convertirse en parte de la conducta diaria del/la manager.

Por tanto, mientras el proceso de influencia que se da en la tarea del liderazgo es multidireccional, ya que depende también de la actitud y el compromiso de los/as seguidores/as; en el proceso del *management* se trata de una práctica unidireccional que busca coordinar acciones y hacerlas efectivas. Aunque, cabe señalar que Rost reconoce que este proceso *managerial* puede ser más democrático, las características básicas de dicha relación serían las expuestas hasta el momento.

En segundo lugar, encontramos otra diferencia referida al equipo de trabajo del/la líder y del/la manager. En el primer caso hablamos de líderes y seguidores/as, mientras que cuando nos referimos al equipo del/la manager, hablamos de managers y subordinados/as. Una distinción importante, a nuestro parecer, es la que plantea Rost (1998, 112) en la siguiente cita: “Leaders need to be managers to be leaders. Followers need to be subordinates to be followers”. Es decir, un/a manager puede ser líder, pero si es así, estaría envuelto en una relación diferente a lo que entendemos por *management*. Lo mismo ocurre con los/as subordinados/as, que pueden ser seguidores/as, pero entonces estaríamos también hablando de una relación diferente al *management*.

De esta reflexión se desprende una idea importante, esto es, que las personas que ocupan cargos de relevancia, de responsabilidad y dirección no pasan automáticamente a ser líderes, sino que precisan construir una relación diferente con sus equipos de trabajo basada en la intención de generar cambios reales y compartir una visión común para pasar de ser managers a líderes. Encontrarse en una posición de autoridad no quiere decir que dicha persona sea un líder, pero sí un manager, ya que ésta es la definición de los managers, personas que ocupan una posición de autoridad. Según Rost, el set líder-manager, seguidor-subordinado no es intercambiable en ningún caso.

Desde este punto de vista, podemos comprender que un/a líder tendrá mucha más influencia en su equipo de trabajo, ya que su figura inspira a los/as demás. Por tanto, será más fácil que dichas personas incorporen los valores del liderazgo que motiva e inspira, que los que vienen dictados por una autoridad jerárquica dentro de la empresa.

En tercer lugar, encontramos la cuestión referida al objetivo final de la tarea del liderazgo y la del *management*. Mientras que en la primera la intención principal es la de crear cambios reales, en la segunda se centraría en producir/vender bienes y/o servicios. Es decir, líderes y seguidores/as unen esfuerzos para producir algún tipo de cambio ya sea en la organización o en cualquier otro ámbito, lo que significa que su práctica tiene un sentido que va más allá de la mera realización de su profesión; mientras que los/as managers y sus subordinados/as pretenden solamente gestionar la

producción y venta de productos o bienes de su organización de forma cada vez más eficaz, con lo que los cambios que se pueden producir siempre irán encaminados a este objetivos de eficacia.

En último lugar, encontramos que en la práctica del liderazgo existe un objetivo común mientras que en la del *management* se trata de un grupo de personas que coordinan sus acciones para llevar a cabo actividades. En la definición del *management* que Rost presenta no existen significados, valores y objetivos compartidos, aunque sí se pueden construir con el propio desarrollo de las tareas. Si esto ocurre, para Rost estaríamos hablando ya de una práctica de liderazgo.

En resumen, siguiendo las aportaciones de Rost, entendemos que el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores/as quienes intentan realizar cambios reales que reflejen sus objetivos compartidos (Rost 1991, 102); mientras que el *management* es una relación de autoridad entre al menos un manager y un/a subordinado/a quienes coordinan sus actividades para producir o vender ciertos bienes o servicios (Rost 1991, 145). Por tanto, vemos que el/la líder debe tener la capacidad de influenciar e inspirar a otros para fomentar una cultura compartida, por tanto, trabaja con valores y construye una cultura compartida; mientras que el/la manager se limita a la gestión. Desde nuestro punto de vista, esta cuestión resulta central para comprender las próximas páginas, ya que un/a líder solamente podrá inspirar a otros/as si puede llevar al ámbito de la empresa el ejercicio de su propia identidad, también en lo que se refiere a la cuestión de género.

De este modo, al definir un modelo de liderazgo feminista estamos intentando poner en valor los valores derivados de la lucha por la igualdad, que cualquiera puede incorporar en su práctica de liderazgo más allá de la gestión de un equipo humano, creando una cultura compartida de igualdad y justicia (Kumra 2017). Esatamos intentando que esa relación de motivación que se da entre un/a líder y sus seguidores/as esté basada en la igualdad y ayude a transformar la gestión empresarial.

### 8.1.1 La teoría de la congruencia de rol

Para cumplir con el objetivo que hemos explicitado en el anterior párrafo, debemos reflexionar en torno a las exigencias y las expectativas que se generan en la actualidad con respecto al desarrollo del liderazgo por parte de mujeres y hombres. Es decir, los aspectos que condicionan y refuerzan las estructuras desiguales de la empresa. En este sentido, cabe recordar que los prejuicios de género también impregnan la práctica del liderazgo en las empresas, y consecuentemente el desarrollo de cargos de dirección por parte de hombres y mujeres, ya que se elaboran diferentes conjuntos de expectativas según el género de la persona que va a liderar.

Dichas expectativas condicionarán la puesta en práctica del liderazgo, coartando la identidad de cada cual y poniendo límites a las identidades de género que no se corresponden con los modelos dicotómicos de lo masculino y lo femenino. En este sentido, la *Teoría de la congruencia de rol* (Eagly y Karau 2002) estudia la influencia que tiene la pervivencia de los estereotipos de género en el mundo laboral, y cómo dicha realidad deriva en un prejuicio hacia las mujeres líderes dentro de la empresa, dificultando su tarea (Rhode 2017; Schnurr et al. 2017). Dentro de dicha teoría encontramos dos conceptos clave referidos a las expectativas asociadas a los diferentes roles de género.

En primer lugar, están las expectativas descriptivas, que se refieren a creencias sobre atributos, roles y conductas que caracterizan a hombres y mujeres. En segundo lugar, están las expectativas injuntivas, que son creencias sobre atributos, roles y conductas a las que deben conformarse hombres y mujeres. Dichos aspectos se referirían a las valoraciones menos favorables de la conducta que sigue las prescripciones del rol de líder cuando es adoptado por una mujer. Cuando

una mujer desarrolla un cargo de liderazgo, está actuando en contra de lo que “se espera” de ella socialmente. Aquí es cuando estaríamos hablando de una incongruencia percibida por el equipo de trabajo, entre el rol de género que supuestamente debería estar desarrollando esa mujer (femenino), con el que es asociado a su cargo de responsabilidad empresarial o liderazgo (masculino). Este tipo de incongruencias percibidas dificultan el establecimiento de relaciones de confianza entre los miembros del grupo, haciendo imposible la transformación de las estructuras *manageriales*.

Así, en base a los estereotipos de género se considera que las mujeres no cuentan con las capacidades necesarias para desempeñar de forma eficaz trabajos de alto nivel, ya que dichas capacidades estarían relacionadas con la asertividad, la agresividad, y la competitividad, valores asociados al estereotipo masculino. Consecuentemente, se devalúan sus logros y si tienen algún éxito, éste se suele atribuir más a factores externos como la suerte o la ayuda de alguien, que a factores internos como las habilidades con las que cuente la candidata (García-Retamero y López-Zafra 2006). El éxito de las mujeres se percibe como el resultado de aspectos externos.

Partiendo de estas apreciaciones, Eagly y Karau consideran que ambas expectativas (descriptivas e injuntivas) actúan en contra de las posibilidades de las mujeres a la hora de acceder a cargos de dirección empresarial o liderazgo. Y es que los factores descriptivos provocan una percepción social de las mujeres como menos adecuadas para ser líderes, debido centralmente a que los cargos de liderazgo han sido tradicionalmente asociados a lo masculino. Sin embargo, teniendo en cuenta esta teoría y dependiendo de las cualidades que busque la empresa en sus líderes, las mujeres tendrán más posibilidades de ser contratadas. Como también aborda dicha teoría, este prejuicio hacia las mujeres puede disminuir cuando cambia el contenido del rol de liderazgo.

Esto precisamente podría estar ocurriendo en las empresas en situaciones de crisis, cuando el *think manager-think male* se transforma en *think crisis-think female* (Ryan et al. 2011). Es decir, cuando las cosas se pongan feas, lo más probable es que las capacidades asociadas al estereotipo femenino sean las que más rápidamente puedan cambiar el rumbo de la empresa hacia el éxito, y sacarlas de la situación de crisis. Por esta razón, muchas empresas en crisis optan por situar a una mujer en cargos de responsabilidad, con la esperanza de que cambie el estilo de liderazgo y puedan recuperarse.

Dichas cualidades suelen asociarse a un liderazgo de corte transformacional, a diferencia del que se asocia al estereotipo masculino, que sería transaccional. Tal y como señalan los trabajos de Barberá, Ramos y Candela (2011, 176), “la investigación psicológica ha tendido a relacionar el estilo transaccional con los estereotipos y roles masculinos, mientras que las características del estilo transformacional presentan mayor correspondencia con los roles estereotipados femeninos”. Como vemos, se considera que el liderazgo sí influye en la transformación del *management*, aunque aquí el uso que se hace de las capacidades de las mujeres está instrumentalizado.

Cuando hablamos de liderazgo transformacional nos estamos refiriendo a un modelo que consigue cambios importantes en sus seguidores/as y eleva su moral y motivación a través de la influencia personal del/la líder. Se trataría de un modelo de liderazgo en el que las relaciones son importantes. Mientras que el liderazgo transaccional se referiría a un modelo de liderazgo que basa su influencia en el intercambio de recompensas (Cuadrado, Navas, y Molero 2006). Es decir, un modelo donde no importan tanto los factores humanos que impulsen la implicación del equipo, como los elementos que van a llevar al equipo a conseguir las tareas, a través de un sistema de recompensas.

El interés de Michelle Ryan y S. Alexander Haslam, autores procedentes del ámbito de la psicología, en estudiar dicho fenómeno, surgió como respuesta a un estudio de Judge titulado *Mujeres en puestos directivos: ¿una ayuda o un estorbo?* (2003), donde a partir de diferentes estudios empíricos, dicha autora

afirmaba que las compañías que tienen mujeres en su consejo directivo obtienen peores resultados que las que sólo cuentan con hombres. Sin embargo, Ryan y Haslam (2005) decidieron abordar críticamente sus afirmaciones y consiguieron rebatir dicha afirmación poniendo de relieve la existencia de errores metodológicos en su estudio. De este modo, y según dichos autores, parece que la relación podía interpretarse al revés: son las empresas que obtienen malos resultados las que pueden tratar de mejorarlos incorporando mujeres a puestos directivos.

Ryan y Haslam se encargaron de poner de relieve que lo que sucedía realmente no era que las empresas con mayor número de mujeres en los cargos de dirección o los consejos de administración tuvieran peores resultados, sino que era en los momentos en que las empresas obtenían malos resultados, cuando éstas decidían situar a mujeres profesionales en cargos de responsabilidad. También identificaron otra realidad, y es que una vez las mujeres profesionales están dentro de los cargos de dirección, las empresas, aunque siguen teniendo baja productividad, experimentan cierta mejoría. Por tanto, teniendo en cuenta la alta probabilidad de que las organizaciones en crisis sigan experimentando malos resultados, puede considerarse que los puestos que ellas ocupan son más arriesgados, y aún así, suelen conseguir frenar el estrepitoso derrumbe.

Así pues, el concepto “precipicio de cristal” (Haslam y Ryan 2008) se refiere al fenómeno por el que las mujeres que acceden a puestos directivos lo hacen en condiciones precarias y con un alto riesgo de fracasar. Y cuando el fracaso llega, son ellas quienes deben hacer frente a las consecuencias y quienes están más expuestas a las críticas negativas y la censura. De nuevo, se criminaliza la imagen de la mujer líder, asociándola al fracaso empresarial y la falta de eficacia.

En conclusión, en lo que se refiere al desarrollo del liderazgo por parte de mujeres en la empresa, “los estereotipos han sobrevivido al paso de los años y se han instalado cómodamente en nuestros días determinando las relaciones entre los hombres y las mujeres, también en el ámbito del trabajo” (GdC 2008, 22), y condicionando la presencia de las mujeres en la alta dirección empresarial, así como el desarrollo de sus diversos liderazgos. Si los estereotipos de género y las expectativas que se derivan de ellos han afectado el desarrollo del liderazgo por parte de las mujeres, al deshacer los modelos de género tradicionales podemos afectar nuevos modos de desarrollar liderazgos. Modos que a su vez pueden influir en la gestión o management empresarial, consiguiendo que se incorporen valores como la igualdad en su seno. Para contribuir a esta tarea, trataremos de proponer un modelo de liderazgo feminista que destierre las expectativas de género del desarrollo de liderazgo y que transforme dichas dinámicas.

### 8.1.2 Desmontando el concepto «Women’s Leadership»

En nuestro objetivo por desvelar las expectativas en referencia al desarrollo del liderazgo por parte de mujeres, debemos señalar que el concepto *Women’s Leadership* se utiliza normalmente en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres para referirse a un modelo de liderazgo que se corresponde con los principios y valores del estereotipo de género femenino.

Por tanto, aunque su traducción al español sería “liderazgo de las mujeres” y esto no tendría por qué implicar una concepción femenina de su desarrollo, dicho concepto parece ser utilizado como sinónimo de liderazgo femenino. Es decir, cuando se habla de *Women’s Leadership* se refiere de forma indiferenciada a un modelo específico de liderazgo basado en la femineidad tradicional cuyos valores más destacados son: cuidado, cooperación, intuición, empatía, comunicación inclusiva, colaboración, etc. Desde nuestra perspectiva, este concepto hace uso de la ambigüedad estratégica

propia del lenguaje *managerial* y neoliberal para ocultar la perpetuación de roles de género dicotómicos. En este apartado nos encargaremos de desvelar su carácter esencialista.

Desde una posición crítica, el uso de este término (y no el concepto de liderazgo femenino, *Feminine Leadership* o *Female Leadership*) puede entenderse como una estrategia para ocultar el carácter esencialista del discurso acrítico y conservador que oculta dicha literatura sobre las mujeres líderes (Kelan 2008). Si el concepto de liderazgo femenino o *Feminine Leadership* fuera el utilizado para promover la incorporación de las mujeres en la empresa como excusa de mejor adaptación a las necesidades actuales de las empresas, estaría claro que el tipo de líder que promueve este tipo de literatura es una mujer femenina. Por tanto, se trataría de una noción tradicional de lo que significa ser mujer, aquella que perpetúa las dinámicas excluyentes de género entre mujeres y hombres. Pero si se apelara directamente a dicha feminidad, esto acabaría con uno de los rasgos principales que caracterizan a la literatura popular del *management* dirigida a mujeres: su ambigüedad estratégica.

Si analizamos más de cerca los valores escondidos tras el concepto *Women's Leadership* en este tipo de obras, vemos que en su mayoría se acaba concibiendo a las mujeres en términos biológicos. Es decir, se concibe que capacidades tales como la empatía o la intuición pertenecen naturalmente a las mujeres. Por lo tanto, el objetivo de esta literatura es perpetuar un liderazgo esencialista basado en la noción de feminidad tradicional y dicotómica. Sin embargo, desde el punto de vista performativo de la identidad que estamos desarrollando, el ser mujer no implica necesariamente ser femenina, ni ser mujer líder implica necesariamente ser más intuitiva o empática.

En nuestra opinión, la diferencia radical entre los dos términos es que el término femenino destaca la feminidad de las mujeres líderes, y hace que el propósito de esta literatura quede claro. Sin embargo, el concepto de *Women's leadership* o Liderazgo de las mujeres nos hace caer en una trampa semántica que solamente beneficia al neoliberalismo, ya que en principio no nos hace presuponer que ser mujer líder deba implicar también responder a un modelo de género femenino, aunque el mal uso de dicho concepto acabe por perpetuar esta errónea idea. Esto permite a las autoras de dichas obras esconder un discurso esencialista bajo la apariencia de un discurso innovador basado en el progreso y la mejora social, nada más lejos de la realidad.

Bajo este concepto también se pretende incrementar la presencia de las mujeres en la empresa, sin embargo, al igual que ocurre con las políticas paritarias y las cuotas, que existan más mujeres en los cargos de dirección no tiene porqué traducirse en una mayor igualdad en la empresa. La igualdad recae en el compromiso que cada cuál tenga con la lucha feminista, y por desgracia, muchas mujeres que se encuentran en este tipo de cargos aún no han establecido dicho compromiso.

Atender desde la filosofía feminista a esta serie de cuestiones que enlazan el género con el desarrollo del liderazgo es una tarea urgente. Y es que defender la existencia de un liderazgo asociado naturalmente con las mujeres es un riesgo para la lucha feminista, porque perpetúa una visión esencialista de los papeles sociales de mujeres y hombres.

Frente a esta idea, es necesario destacar de nuevo la importancia de una visión constructivista del género. Aquí recordamos la famosa idea de la filósofa Simone de Beauvoir en *El segundo sexo* (1949): “La mujer no nace, se hace”. Ésta es una idea clave del feminismo: nadie nace como mujer u hombre; construimos nuestro género en la sociedad. Así que cualquier estilo de liderazgo puede ser desarrollado por cualquier persona, independientemente de que sean hombres o mujeres, también el modelo de liderazgo feminista sobre el que reflexionaremos más adelante.

Al mismo tiempo, si volvemos a las aportaciones de Judith Butler (1993), entendemos que el género es un fenómeno que se produce y reproduce todo el tiempo, una práctica discursiva, corporal y performativa a través de la que el sujeto adquiere inteligibilidad social y reconocimiento político (Preciado, 2008: 88). Todo esto conduce a la redefinición de la noción de género, que establece que la identidad de género no es sustancial, sino un efecto de invocar convenciones de feminidad y masculinidad. El uso que la literatura popular del *management* dirigida a mujeres hace del concepto *Women's Leadership* actúa para reproducir las convenciones tradicionales de género (Evans 2001, 143; Babcock y Laschever 2003, 167; Chu 2007, 99; Majarín 2011, 114).

Frente a una visión dicotómica del liderazgo, la idea de la concepción andrógina (Bem, 1974) del liderazgo es un buen ejemplo de la búsqueda de la liberación de mujeres y hombres para expresarse libremente en las cualidades masculinas o femeninas que prefieran. Es decir, una concepción del liderazgo que transite las fronteras del género puede permitir abrir la dirección empresarial a grupos diversos que no se correspondan plenamente con una concepción del género tradicional y estática.

Podríamos preguntarnos, ¿qué pasa si una mujer profesional no es femenina en términos tradicionales? ¿qué ocurre con todos esos grupos que no están siendo pensados aquí? Por ejemplo, grupos transexuales, homosexuales, intersexuales... y otros grupos producto de intersecciones entre variables de sexo, raza, clase social que no se están teniendo en cuenta, como señalan Shea y Renn:

Also lacking within the “women’s leadership” movement is a broader recognition of intersectionality and privilege. The women who see themselves reflected within feminine leadership programs are often White, of higher socioeconomic status, and cisgender (or women who experience their gender as aligned with the sex they were assigned at birth). Intersections of sex and gender with social class, race, ability, and other social group memberships complicate and extend the inequality experienced by individuals and change how leadership is perceived (Shea y Renn 2017, 85).

Además de reproducir una visión estereotipada y tradicional del rol de las mujeres, ahora dentro de la empresa, el uso que la literatura popular del *management* hace del concepto *Women's Leadership* contribuye a silenciar variables importantes y a privilegiar la experiencia de las mujeres blancas, occidentales y con recursos, dejando de lado otros grupos que podrían acceder al liderazgo.

Desde nuestro punto de vista, este tipo de literatura perpetúa una visión esencialista de las mujeres y los hombres detrás del concepto *Women's Leadership*, aparentemente neutro. Esta realidad puede ser un revés para la lucha por la igualdad en el lugar de trabajo, ya que los roles de género pueden perpetuarse de manera desigual y excluyente. Para resumir, el término *Women's Leadership* debe ser tomado de forma crítica, ya que el uso acrítico que se hace de él en este tipo de literatura y que se difunde entre el público general es arriesgado para la lucha feminista, ya que de forma subrepticia está contribuyendo a difundir roles de género dicotómicos dentro y fuera de la empresa.

### 8.1.3 El liderazgo feminista

Anteriormente hemos visto que las expectativas estereotipadas depositadas en el desarrollo del liderazgo de las mujeres condicionan negativamente su puesta en práctica. Dicha construcción binaria y dicotómica debe ser replanteada para construir una organización más ética y unos espacios para el liderazgo que permitan deconstruir los roles de género dicotómicos abriendo paso a la justicia social. De este modo, si el concepto de *Women's Leadership* se ha utilizado en los últimos años para intentar promover una empresa más ética y producir un cambio en el mundo económico bajo la excusa de una diferente manera de liderar de las mujeres; es el momento de dejar atrás estas

nociones estereotipadas para enfrentarse a la cuestión de la transformación, y esto implica hablar de feminismo dentro del liderazgo.

La autora Shrilata Batliwala (2010, 2015), especializada en Derechos Humanos y movimientos sociales, ha intentado aclarar la nube conceptual que existe en torno al concepto de “liderazgo feminista”, una reflexión que ha sido escasa dentro de los estudios de liderazgo (Mitchell 2004) pero prolífica dentro del feminismo, debido a los movimientos activistas por la igualdad. A lo largo de este apartado iremos incorporando algunas de las ideas centrales de su reflexión, enriquecida con las definiciones de otros/as autores/as para establecer unos rasgos básicos del liderazgo feminista.

El paso central es pasar de un concepto de liderazgo femenino - o de *Women's Leadership* en su uso esencialista por parte de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres – identificado con los valores asociados tradicionalmente a las mujeres; a otro feminista que nos permita guiar la práctica del liderazgo hacia el cambio social. Los intentos académicos por construir una aproximación a la noción de liderazgo feminista aún se pueden considerar emergentes, pero sí se aprecia un esfuerzo por caminar en esta dirección, sobretodo en el campo de la política, el activismo, los Derechos Humanos, las organizaciones educativas y las ONGs (Blackmore 1999; Kowalski-Braun 2014).

Las reflexiones en torno a un liderazgo feminista pueden ser fructíferas a la hora de transformar las organizaciones y actuar frente a la división sexo/género excluyente que aún las estructura; ya que el pensamiento feminista es accesible a todos los individuos y no beneficia solamente a las mujeres, sino que cualquier persona u organización – si las entendemos como agentes morales- pueden nutrirse de sus premisas de acción. A diferencia de los modelos de liderazgo dicotómicos vistos anteriormente, un liderazgo feminista pretende dar cabida a identidades heterogéneas y desdibujar las fronteras del género dicotómicas que se reproducen en la empresa y en la sociedad.

Por tanto, con este tipo de liderazgo se pretende dismantelar tanto la lógica de la masculinidad hegemónica como la de una femineidad hegemónica que no aporta nada a la lucha por la igualdad de género. De este modo, la pregunta clave que nos planteamos es: ¿cómo sería un liderazgo feminista? Para dar respuesta a esta cuestión, partiremos del trabajo de las autoras Heather D. Shea y Kristen A. Renn (2017), quienes definen tres herramientas interconectadas que se deben dar para poder empezar a hablar de liderazgo feminista: ser conscientes de las estructuras de poder y trabajar para subvertirlas, problematizar la cuestión de la diferencia y comprometerse con la búsqueda del cambio social (Trigg 2006). Estas premisas se pueden aplicar en cualquier tipo de organización.

En primer lugar, los/as líderes feministas son conscientes de las estructuras de poder que vertebran la sociedad y se reproducen en diferentes ámbitos – como el de las organizaciones empresariales – y trabajan para subvertirlas desde su propia práctica profesional. Recordemos que cuando hablamos de la práctica del liderazgo, estamos hablando de una práctica que implica relaciones entre individuos en contextos colectivos. Es en estos espacios en los que la reproducción de las desigualdades se produce de forma cotidiana (Rao y Kelleher 2000), consecuentemente, resulta central para un/a líder feminista abordar estos juegos de poder de forma directa. Dos modos en los que el poder puede ser reconceptualizado son contrarrestar la impotencia de los grupos minorizados y/o individuos desempoderados y fomentar el empoderamiento.

Tal y como señala Jill Blackmore (2013a, 114), la desigualdad de poder en el seno de las organizaciones puede acabar produciendo y reproduciendo posiciones en las que algunos individuos se sienten desempoderados. Los/as líderes feministas actúan contra dicha situación conceptualizando y actuando para subvertir las estructuras de poder desiguales, es decir, hablando claramente sobre la cuestión del poder dentro de las organizaciones.

Así las/os líderes feministas son conscientes también del poder que ostentan y dando pie al empoderamiento de otros/as, redistribuyen dicho poder permitiendo la puesta en valor y la escucha de otras voces. Se trata pues de compartir y equilibrar el poder, creando oportunidades para ejercitar el valor de la reciprocidad entre las personas que conforman el grupo de trabajo. En palabras de Shea y Renn (2017, 87) refiriéndose a los/as líderes feministas: “They do not shy away from power but instead use it to their own advantages to create equity”. Es decir, se nutren del poder para rearticular sus propias dinámicas excluyentes (Pick 2017).

La autora Srilatha Batliwala (2010, 18)<sup>72</sup> también señala el poder como una cuestión central del liderazgo feminista. Considera así que el liderazgo feminista debe trabajar para desarticular las redes de poderes ocultos e invisibles que operan para perpetuar la subordinación de las mujeres y otros grupos. Así, este modelo de liderazgo debe construir modelos de poder alternativos para hacer visibles sus propios mecanismos de funcionamiento. Para conseguir esta tarea, debe adentrarse en la estructura profunda (Rao, Stuart, y Kelleher 1999) que vertebra a la organización concreta, porque es en ésta donde se encuentran los elementos más ocultos de funcionamiento de poder. A partir del desarrollo de este trabajo, hemos podido ver cómo la propuesta de ética dialógica vista en el primer bloque puede contribuir a reformular dicha estructura profunda de la organización.

Dicha estructura profunda se refiere sobre todo a los valores, normas morales y comportamientos hegemónicos dentro de la organización. En este sentido, para caminar hacia una organización o empresa igualitaria, se vuelve preciso transformar los valores que se oponen a dicha misión para construir otros ligados al pensamiento feminista. Desde nuestro punto de vista, consideramos que esta tarea puede ser elaborada desde el modelo de liderazgo feminista y las bases que nos aporta la ética empresarial dialógica, que atañe a los valores y el *ethos* de la empresa.

En segundo lugar, el liderazgo feminista se nutre del concepto de diferencia, que permite desvelar los binarismos de género, y abrir paso a la desestabilización de dichos modelos dicotómicos. El modo en que se problematiza y desvela la cuestión de los diferentes modos de hacer el género más allá de los modelos dicotómicos, vuelve accesibles los cargos de liderazgo a grupos hasta el momento minorizados como por ejemplo los/as líderes transgénero (Shea y Renn 2017, 87). Sin embargo, la problematización de la diferencia no solamente se refiere a la cuestión de género, sino también a las diferentes concepciones que conviven dentro de la teoría feminista. Esto quiere decir que en el desarrollo del liderazgo feminista conviven perspectivas teóricas por la igualdad, por lo que las/os líderes feministas están abiertos/as a las heterogéneas propuestas feministas.

A su vez, también se ha de poner de relieve que el desarrollo de dicho modelo se entiende desde una perspectiva amplia que considera que se dan cambios alrededor del mundo, por tanto, se deben respetar las diferentes maneras de abordar los problemas de desigualdad en cada territorio por parte de sus ciudadanos/as (Madsen et al. 2015). Esta realidad puede contribuir también a ampliar el sujeto político del feminismo que habíamos visto en el capítulo siete.

En tercer lugar, las/os líderes feministas persiguen el cambio social, el objetivo central que vertebra la actuación y la práctica de estas/os líderes es la consecución de la igualdad, que forma parte inextricable de su agenda y que se enmarca en un sentido mayor de actuación antirracista y antisexista (Blackmore 1989). Por tanto, la idea central que diferencia al modelo de liderazgo feminista de los demás es que, sea en el ámbito que sea, se elabora una compromiso político que

---

<sup>72</sup> Srilatha Batliwala (2010, 15) ha definido el liderazgo feminista para la transformación social conformado por cuatro componentes: poder, principios/valores, política/sentido, y prácticas; que ha dado en llamar *The Feminist Leadership Diamond*.

lucha por la justicia social (Young y Skrla 2003; Madden 2005; Iannello 2010; Domingo et al. 2015; Trigg y Bernstein 2016; Wakefield 2017), con lo que el activismo político forma parte central de este modelo, tal y como afirman Shea y Ren (2017, 88): “Feminist leaders intend to see social changes occur through their work. It is not enough to just talk about justice and equity; feminist leaders engage in advocacy and activism to counteract injustice”. Y es que en la distribución del poder entran en juego otros componentes como la raza, la etnia o la clase social. Por esta razón resulta vital la incorporación de experiencias de vida diversas que permitan elaborar un compromiso práctico de dicho modelo de liderazgo (Caldwell-Colbert y Albino 2007).

Pero estos tres componentes que hemos tratado no tendrían sentido sin una orientación práctica referida al día a día del liderazgo dentro de las organizaciones que atañe a componentes como la estrategia, la comunicación, los recursos y la gestión (Batliwala 2010, 28). El liderazgo feminista nos recuerda que no se puede desarrollar la construcción de habilidades para el liderazgo desde un punto de vista instrumental o separado de la conciencia feminista.

Las habilidades que se enseñan en el liderazgo no son neutrales y no se pueden separar de su objetivo político, influir en la cultura organizacional y no solamente conseguir los objetivos definidos por la organización (Kezar y Eckel 2002b, 2002a). Y es que, tal y como señalan Shea y Renn (2017, 88), relacionar el pensamiento feminista con el liderazgo y la acción resulta siempre en un cambio institucional, que también se puede producir en las organizaciones empresariales.

Llegados a este punto podemos señalar que los estilos de liderazgo feminista crecen desde la conciencia personal y grupal, y el deseo de crear un sistema donde la justicia social y la igualdad son compartidas por todos los grupos de la sociedad (Oplatka y Hertz-Lazarowitz 2006, 195). Derivadas de las anteriores reflexiones de Shea, Renn, Batliwala, y otros/as, se sintetizan a continuación los rasgos centrales del modelo, que pretenden servir de inspiración y guía tanto para sujetos individuales como para organizaciones de diferente índole:

- Para el desarrollo de un liderazgo que pretenda llevar a cabo una transformación feminista, los/as líderes deben pasar un proceso de transformación personal donde emerja la conciencia de la desigualdad y se internalicen las ideas feministas (Antrobus 2000, 2002).
- Al mismo tiempo, aquella persona que desarrolle un liderazgo feminista se debe guiar por sus propios valores (Strachan 1999a, 1999b), es decir, ser genuino/a con su identidad. Porque así, cada cual puede aportar sus valores identitarios al desarrollo del liderazgo siempre en consonancia con los principios del feminismo y sin caer en la auto-obsesión, desarrollando una autenticidad que se nutre del reconocimiento de los/as otros/as en su desarrollo (Gardiner<sup>73</sup>, 2011, 2012a, 2012b, 2013, 2015, Sinclair, 2007, 2013).
- El liderazgo feminista, debido a las premisas igualitarias del feminismo, sirve a los beneficios vitales de mujeres, hombres, niños, niñas, pobres, ricos, poderosos y desempoderados (Afkhami, Eisenberg, y Vaziri 2001).

---

<sup>73</sup> Rita A. Gardiner establece una crítica sobre la noción *mainstream* del concepto *authentic leadership* o liderazgo auténtico, ya que considera que los programas diseñados para incrementar la autenticidad de los líderes desde esta perspectiva, al contrario de desarrollar líderes genuinos, resultan paradójicamente en incrementar la conformidad social (Gardiner 2015, 4). Gardiner advierte de los riesgos derivados de un modelo de liderazgo que bajo la apariencia de autenticidad se centre en uno mismo (*self-oriented*) y contribuya a apartar al/líder de los otros, concibiéndolos como meros instrumentos para su beneficio. Partiendo del pensamiento de Hannah Arendt, y los conceptos arendtianos de *uniqueness* (singularidad, originalidad, naturaleza única) y *plurality* (pluralidad), reivindica una aproximación relacional al estudio del liderazgo, para tener en cuenta cómo intervienen las desigualdades estructurales, los contextos culturales y la socialización de género al entender qué es el auténtico liderazgo.

- Frente a una visión jerárquica y vertical del liderazgo tradicionalmente aceptada y difundida, el modelo de liderazgo feminista es más circular y funciona de abajo hacia arriba, cambiando las estructuras de poder desiguales (Boje, Gephart, y Thatchenkery 1999).
- Un/a líder feminista guía sus actuaciones por una agenda feminista para mejorar la justicia social y la equidad para los miembros de su equipo y organización (Bierema 2017), al tiempo que impacta en la sociedad. Es decir, los/as líderes feministas están motivados/as por la equidad y lideran de una manera que desafía y cambia las prácticas institucionales hegemónicas (Blackmore 1996a, 1996b).
- El compromiso del liderazgo feminista a este respecto se relaciona con una agenda política más amplia, antirracista y anti-sexista (Gosetti y Rush 1995), que busca la consecución de un cambio social, político y económico mayor (Hartman 1999).
- El liderazgo en sí mismo ha sido socialmente idealizado como algo que solamente pertenece a unas pocas personas con poder. Sin embargo, el liderazgo feminista desmitifica esta idea, desvelando que cualquier persona puede tener dichas cualidades en mayor o menor medida, así como que se pueden aprender para su desarrollo (Bunch 1990; Bunch y Carrillo 2015). Así, el liderazgo feminista destierra una concepción esencialista del desarrollo del liderazgo y se basa en una concepción constructivista y educativa del mismo.
- Está comprometido/a a capacitar a aquellos con quienes trabaja y satisfacer las necesidades a través del empoderamiento (Grundy 1993) y no solamente a inspirar seguidores/as, sino a inspirar a otros/as a que sigan el camino del liderazgo.
- Va más allá de la toma de decisiones compartida y comprende un compromiso en la reflexión crítica (Lott 2007) con acciones a través de las cuales un/a líder feminista reconoce que las cosas pueden ser diferentes e identifica prácticas injustas y relaciones desiguales (Matthews 1995).
- El liderazgo feminista trata de desafiar y provocar el cambio, conduciendo de manera diferente a los modelos *gerenciales* de liderazgo y, por lo tanto, parece ser un/a líder más educativo que directivo (Oplatka y Hertz-Lazarowitz 2006, 27). Es decir, trabaja con valores morales como la igualdad, la justicia y el respeto más allá de los objetivos meramente instrumentales.
- El desarrollo del liderazgo feminista pretende impactar en la estructura profunda de la organización, cambiando los valores nocivos por otros que puedan fundamentar un *ethos* empresarial basado en la igualdad.

Como se puede observar, al contrario de las premisas del modelo de mujer líder que se desprendería de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, el modelo de liderazgo feminista entiende que los cambios a realizar deben ser estructurales, sistémicos y contar con el trabajo de todos/as los/as afectados/as. También, al contrario que en el modelo identificado en dicha literatura, el liderazgo feminista supone el establecimiento de un compromiso político del/la líder y su equipo que interconecta las cuestiones de desigualdad de la organización con las que se producen en lo social. Pero sobretodo, el liderazgo feminista es una llamada a la acción colectiva, no a la acción individualista, sino a una acción socialmente consciente. Por tanto, ataca las nociones hegemónicas y tradicionales de lo que significa ser líder.

En resumen, tal y como señalan de nuevo Shea y Renn, el cambio de un liderazgo femenino en términos neoliberales a otro feminista, implica pasar de querer participar en la organización sin poner en entredicho sus estructuras excluyentes, a cambiar las propias estructuras desde dentro:

Leaders of any gender may embrace a feminist perspective like Sandberg's (2013) that seeks seat at the table, a place to join the ongoing conversation, to be on the inside. Or they may take a more progressive feminist approach, still on the inside, of changing the shape of the table itself (Shea y Renn 2017, 91).

Así pues, los valores que caracterizan al liderazgo feminista se nutren directamente de la lucha por la igualdad y por tanto, nos permiten empezar a construir un *ethos* empresarial opuesto a los principios del *homo oeconomicus* que reina en el espacio económico. Dichos valores son: igualdad, equidad, integración, respeto a los Derechos Humanos, integridad física, ausencia de coerción, libre elección, paz, respeto al planeta, respeto, diversidad, diferencia, democracia, transparencia, rendimiento de cuentas, y poder compartido (Batliwala 2012).

Como se puede observar, los valores que conforman al liderazgo feminista destierran una noción esencialista del género y abren la posibilidad de que cualquier persona pueda desarrollar dicho modelo. Al mismo tiempo, se contraponen con el modelo de mujer líder de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, volviendo a politizar las desigualdades que se dan en la empresa y convirtiendo a los/as líderes feministas en agentes de cambio. Unos/as agentes de cambio que pueden contribuir en gran medida a la definición de un nuevo *ethos* empresarial más ético.

De este modo, el liderazgo feminista nos permite atacar las nociones *mainstream* de los liderazgos protagonizados por las obras de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, y construir un modelo que dé cabida a cualquier persona, más allá de los binarismos de género. Aunque también cabe señalar que no es nuestra intención aquí homogeneizar los discursos feministas sobre el liderazgo (Batliwala 2010, 13), sino abrir paso a la posibilidad de pensar dichas premisas dentro del mundo de la empresa, con todas las dificultades y limitaciones que esto pueda comportar.

Desde nuestra perspectiva, este modelo de liderazgo feminista casaría de forma contundente con una organización cuya gestión se basase en el modelo de ética empresarial dialógica, que pone en diálogo a todos los grupos afectados por la actividad de la empresa para llegar a acuerdos intersubjetivos, diálogos en que la perspectiva de género debe ser una cuestión central a tener en cuenta (Marshall 2007, 2011). Por tanto, confiamos que en la confluencia de ambos componentes está la clave para empezar a repensar nuevos modelos de gestión empresarial que impacten en la sociedad, transformando las estructuras desiguales de género en una realidad más igualitaria.

Antes de acabar, debemos dejar abiertas las premisas que dan paso a las cuestiones que trataremos en el apartado final de esta tesis doctoral, es decir, qué componentes podemos trabajar desde la empresa para dar lugar al modelo de liderazgo feminista en su seno. A diferencia de todas las aportaciones tratadas anteriormente, que se centraban en organizaciones educativas u ONGs, consideramos que cualquier organización, incluso la empresa, puede erigir este tipo de liderazgo si así se lo propone en vistas a transformar sus estructuras. Ésta es una cuestión más de inspiración que de imposición, los valores asociados a dicho modelo deben surgir de la propia conciencia de la desigualdad. A continuación disponemos dos definiciones de liderazgo feminista que nos pueden hacer pensar los componentes que trabajaremos en el próximo apartado:

Women with a feminist perspective and vision of social justice, individually and collectively transforming themselves to use their power, resources and skills in non-oppressive, inclusive

structures and processes to mobilize others – especially other women- around a shared agenda of social, cultural, economic and political transformation for equality and the realization of human rights for all (Batiwala 2010, 14).

In building Feminist [Leadership] I saw the need to work at two levels: first, building women's self-esteem in order to strengthen their leadership, and second, giving women the skills, resources, and access to decision making which would enable them to have more power to make a difference in their own communities. In other words, leadership for change (Antrobus 1999, 39).

Atendiendo a todas las ideas vistas hasta el momento, los componentes centrales que proponemos ejercitar son: el *mentoring* entre mujeres profesionales, el replanteamiento de la autoestima en términos feministas para fomentar una cultura de la solidaridad entre mujeres y poder conformar así redes de apoyo profesional para luchar contra las estructuras de poder desiguales que se reproducen dentro de la organización. Somos conscientes de que por sí solos estos elementos no son mecanismos suficientes para transformar las estructuras desiguales de las organizaciones, pero funcionando conjuntamente y estando abiertos a otras realidades y experiencias, puede ser el inicio de su emergencia, al mismo tiempo que educar en dichos modelos puede influenciar en un futuro no muy lejano la presencia de la igualdad en nuestra sociedad.

## 8.2 Reflexiones para el liderazgo feminista en la empresa

Las aportaciones sobre el liderazgo feminista que hemos tratado en el apartado anterior procedían sobretodo del ámbito de la educación y los Derechos Humanos, organizaciones cuya lógica central se diferencia de la de las empresas. Es decir, mientras que en principio las instituciones educativas y las ONG's no tienen la rentabilidad económica entre sus objetivos centrales, éste sí se configura como uno de los principales para las empresas privadas. Esta realidad nos da una pista del carácter de dicho modelo, es decir, aquellas organizaciones en las que de forma primera encajaría mejor un modelo de liderazgo feminista serían las que no venden productos o servicios, y que por tanto, tienen que rendir cuentas de su eficiencia frente al mercado neoliberal.

Sin embargo, el ámbito en el que se inscribe este trabajo es el de la ética de las organizaciones y el pensamiento feminista, ambos espacios que consideramos pueden establecer un diálogo más que enriquecedor para la igualdad. Así, en el presente apartado desarrollaremos una serie de reflexiones para entrever las posibilidades de repensar el ámbito empresarial desde la ética y el feminismo.

Frente a las problemáticas que se derivaban de un modelo de mujer líder esencialista y doblegado a los intereses del neoliberalismo, que dificultaban la emergencia de la igualdad de género en la empresa, se vuelve necesario abordar tres dimensiones interconectadas. En primer lugar, frente a la lógica de la autoayuda que impregna a la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, que demanda un sujeto neoliberal autoeficiente y despolitizado, vamos a proponer una ética de la solidaridad de la mano de Amelia Valcárcel y la autoestima feminista de Marcela Lagarde.

En segundo lugar, hablaremos de los *role models* y el *mentoring* como posibilidad para la enseñanza de los modelos de liderazgo feministas entre las mujeres y otros grupos. En tercer lugar, reflexionaremos en torno a la creación de las redes profesionales que sirvan como *lobbies* para los problemas de desigualdad de género que se dan en el mundo laboral. Por último, intentaremos aunar estas cuestiones en una ética de la dirección que aglutine los valores del feminismo en la práctica directiva y contribuya a la configuración de una gestión empresarial de corte ético.

### 8.2.1 Ética de la solidaridad y autoestima feminista

Como habíamos comentado, el modelo de mujer líder que se desprende de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres responde a las bases de un sujeto neoliberal autosuficiente, individualista y emprendedor. Esto unido a la lógica despolitizada y psicologista que asemejaba a dicha literatura con la de autoayuda, hace que la empresa entendida desde estos términos no sea un espacio adecuado para la emergencia y el desarrollo del modelo de liderazgo feminista visto en el apartado anterior. Por esta razón, resulta necesario proponer otros valores y lógicas éticas que puedan ser desarrolladas por las mujeres profesionales tanto en un plano individual como colectivo.

La alianza entre mujeres y otros grupos minorizados se vuelve necesaria para promover la igualdad en la empresa en particular y en la sociedad en general. Sin embargo, dicha alianza no puede entenderse en los términos neoliberales e individualistas de éxito particular que nos enseñan las obras de la literatura popular del *management*, sino como una relación de solidaridad feminista y colectiva que pretenda socavar las estructuras sociales del patriarcado. La ética de la solidaridad propuesta por la filósofa española Amelia Valcárcel (1997) nos permite discernir la importancia de conjugar el desarrollo de nuestra individualidad con una conciencia colectiva de ser mujeres, algo que implica el apoyo mutuo para aquellas que estén llevando a cabo acciones por la emancipación feminista en cualquier ámbito social, también en el económico y empresarial.

Debido a la naturaleza competitiva de la actividad empresarial en el marco del neoliberalismo, existe el riesgo de que en el camino hacia los cargos de responsabilidad, las mujeres que lo consiguen, se olviden de que la lucha de cada mujer frente a los obstáculos con los que se encuentran por su condición de género es una lucha por los derechos de todas las mujeres. Esta conciencia política de la que carece el modelo de mujer líder derivado de la literatura popular del *management*, es la que intentamos poner en valor desde el modelo de liderazgo feminista.

Es en este sentido en el que vamos a remarcar que el *mentoring* y la creación de redes profesionales de mujeres, deben basarse en una concepción feminista de las relaciones sociales. Solamente de este modo, los roles de dirección y liderazgo que se enseñarán las unas a las otras, podrán promover un cambio sobre los estereotipos de género en la empresa y abrir un camino factible hacia la igualdad.

Partimos de la ética de la solidaridad propuesta por Amelia Valcárcel (1997), filósofa que a través de su trabajo se ha encargado de reivindicar la necesidad de hacer del feminismo una teoría política, una teoría del poder, que aglutine de forma universal las distintas experiencias de las mujeres alrededor del mundo (Valcárcel 2008). Dicha autora enfoca su marco de trabajo dentro de la filosofía política y la filosofía feminista, ámbitos desde los cuales intenta conjugar dos convicciones: el individualismo ético y la solidaridad política (Roldán 1998, 1). Subraya así la necesidad de articular la base individualista de la filosofía feminista con las reivindicaciones colectivas de un “nosotras”. Esta lógica feminista es la que consideramos adecuada para el desarrollo de un liderazgo feminista, ya que reconoce tanto la dimensión individual como la colectiva de la acción de liderar.

Esta operación conecta dos dimensiones de lo humano: la individual y la colectiva, implica la constitución de un sujeto colectivo a través de la acción y la conciencia individual. De este modo, se desvela que la lucha contra las estructuras de poder desiguales solamente puede articularse de forma colectiva y política, otra de las dimensiones que quedaban suprimidas en el modelo de mujer líder derivado de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres.

Esta propuesta no implica que la solidaridad entre mujeres haya de darse en todas las circunstancias, sino sólo en las que mediante ese apoyo entre mujeres, se esté consiguiendo la emancipación

feminista. Por ejemplo, en aquellas situaciones en que mujeres en cargos públicos lleven a cabo acciones contra los intereses feministas, no habrá que prestar apoyo, porque no sería ético contribuir al ataque de los derechos de libertad de nadie.

El pensamiento filosófico de Valcárcel concibe la solidaridad como una acción política, tal y como señala la autora Concha Roldán (1998, 2): “la necesidad de solidaridad se ha de traducir, pues, para el colectivo de mujeres en estrategias políticas concretas, como son las redes de mutuo apoyo, pactos entre mujeres o la denominada acción positiva”.

En nuestra opinión, la mentorización y las redes profesionales pueden convertirse en nodos de la lucha política contra la desigualdad de género en la empresa. Para conseguir este objetivo, es necesario que el *networking* profesional o la creación de redes profesionales entre mujeres, no se conviertan en simples reuniones de amigas, porque si esto ocurriese, se correría el riesgo de que el potencial de estos grupos fuese apartado de los flujos de poder (Valcárcel 1997, 128).

Para que estos círculos tengan influencia en el campo político, económico o empresarial, por una mejora en las condiciones de las mujeres y otros grupos desempoderados, éste debe ser percibido como un grupo de interés, y para esto, la alianza se convierte en la mayor transgresión política (Lagarde 1996, 33). Desde nuestra perspectiva, resulta necesario ampliar esta noción, es decir, comprender que la ética de la solidaridad feminista no solamente encuentra su sentido en la alianza entre mujeres, sino también con otros grupos minorizados por razones de género y otra índole.

Estas palabras de la antropóloga Marcela Lagarde abren paso a la siguiente dimensión de nuestra reflexión, esto es, la conformación de una autoestima feminista basada en la sororidad (Lagarde 2009), que se encuentra inevitablemente unida al concepto de enemistad patriarcal (Lagarde 1987a, 1987b), que pasamos a definir a continuación:

La enemistad entre mujeres es resultado de la organización patriarcal del mundo y es estimulada en la educación y socialización de género de las mujeres. Las mujeres compiten sexualmente por los hombres poderosos y deben ser elegidas entre las otras, por ello, las ideologías femeninas estimulan la hostilidad como política entre las mujeres y la supremacía femenina patriarcal se basa en una escala sexual y de género que jerarquiza a las mujeres entre sí (Lagarde 2012, 544-45).

Como se puede observar, a partir del funcionamiento de la propia lógica patriarcal, se educa a las mujeres para que se enemisten unas con otras. Esta idea casa muy bien con la lógica neoliberal del individualismo que habíamos visto anteriormente y que despolitiza a las mujeres. Sin embargo, la sororidad permite enunciar los principios ético-políticos de la paridad, ausencia de jerarquía patriarcal, y relación paritaria entre mujeres:

La sororidad es una dimensión ética, política y práctica del feminismo contemporáneo. Es una experiencia subjetiva de las mujeres que conduce a la búsqueda de relaciones positivas y a la alianza existencial y política cuerpo a cuerpo, subjetividad a subjetividad con otras mujeres, para contribuir a la eliminación social de todas las formas de opresión y al apoyo mutuo para lograr el poderío genérico de todas y el empoderamiento vital de cada mujer.

La sororidad es la conciencia crítica sobre la misoginia, sus fundamentos, prejuicios y estigmas, y es el esfuerzo personal y colectivo de desmontarla en la subjetividad, las mentalidades y la cultura, de manera paralela a la transformación solidaria de las relaciones con las mujeres, las prácticas sociales y las normas jurídico políticas (Lagarde 2012, 573).

Para promover la ética de la solidaridad que nos brinda el pensamiento de Valcárcel, y la sororidad sobre la que reflexiona Lagarde, un paso previo y necesario es que las mujeres desarrollen su propia autoestima desde el feminismo. La propuesta de Marcela Lagarde nos presta las herramientas

adecuadas para reclamar que tanto la mentorización de mujeres, como la creación de asociaciones y redes de apoyo entre las profesionales son dos tareas que se han de llevar a cabo desde la reflexión crítica que nos presta el pensamiento feminista.

La visión que aporta la antropóloga es vital para nuestro trabajo, porque a través de dicha visión se contribuye al desarrollo de la autoestima de las mujeres, tarea que tiene un sentido político ligado a la acción emancipadora y libertaria de las mujeres (Lagarde 2000a, 2000b, 2005), y también dentro de la empresa. Así pues, lejos de promover una autoestima de índole espiritual e individualista rendida a los intereses del neoliberalismo, Lagarde nos ayuda a promover una visión colectiva y transformadora de la autoestima, es decir, una visión que parta de la filosofía política feminista, que contribuya al desarrollo de la conciencia de las mujeres, de su necesaria liberación.

Según Lagarde, la autoestima tiene dos vertientes: la que se promueve a través de la mercadotecnia y la que se nutre de las bases filosóficas feministas. La primera es de corte conservador y se corresponde con los intereses del mercado. Se promueve a partir de ellas el individualismo y el voluntarismo. La realización personal es la base de todo este discurso que se centra en la vida personal de cada mujer. Así, “se concibe la autoestima como una experiencia intrínseca e ideológica basada en la voluntad” (Lagarde 2000b, 19). O sea, no intervienen los factores sociales, económicos ni políticos en el desarrollo de dicha autoestima, ya que se considera que es una cuestión meramente individual. Un ejemplo de herramienta para la construcción de este tipo de autoestima sería la literatura popular del *management* dirigida a mujeres.

Se puede observar en esta vertiente de la autoestima, que la perspectiva social, política, cultural, etc. donde intervienen factores como la clase social, la etnia y el nivel educativo, entre otros, se dejan de lado para aportar una “visión esencialista y ahistórica” de la realidad social (Lagarde 2000b, 20). Este tipo de autoestima es la que se promueve a través del sistema liberal y que en la economía encuentra su mayor representación en la figura del *homo oeconomicus* (Calvo 2010), y en las empresas en la de las “mujeres alibi”, concepto que vimos en el capítulo tres.

No obstante, desde el feminismo, debemos renunciar a ejercitar este tipo de autoestima femenina, ya que dificulta el desarrollo de una conciencia que permita analizar críticamente los condicionantes que les rodean y limitan su vida, permitiéndoles transformar las estructuras sociales desiguales. Debemos pasar a una autoestima feminista que entraría en diálogo con las bases del modelo de liderazgo feminista vistas anteriormente.

Por otro lado, encontramos la autoestima que se sitúa en el seno de la filosofía política feminista, que implica una reflexión sobre una misma y la sociedad en la que se inscribe su devenir. Hoy en día, la dimensión personal va cogiendo cada vez más peso en la filosofía feminista pero al mismo tiempo se pone de relieve la necesidad de aunarla con la conciencia feminista de lucha colectiva, una vertiente política que permite transformar las bases de nuestra sociedad.

Esto es lo que Lagarde explica como la compenetración de dos tipos de acciones: “la acción política para eliminar las causas de la opresión de las mujeres, articulada con la acción reparadora de los daños en cada mujer” (Lagarde 2000b, 25). Y es que una no puede existir sin la otra, porque el paso clave para que una mujer se decida a aunarse a la lucha por los derechos de todas, procede de su autoestima, porque “construir la autoestima es vivir, de hecho, bajo las pautas éticas del paradigma feminista, es ser libre” (Lagarde 2000b, 32).

Desde el ámbito de los estudios de género, entendemos que la pedagogía de las mujeres, la fuerza transformadora que reside en la práctica de enseñarse las unas a las otras, permite crear relaciones democráticas que repercutan en las relaciones sociales entre géneros. Consecuentemente, el

*mentoring* y el *networking* son dos herramientas que pueden resultar adecuadas para el ejercicio del liderazgo feminista en la empresa. Fomentar una autoimagen positiva de cada mujer para generar apoyo mutuo, luchando colectivamente por borrar los machismos que imperan en las relaciones sociales y también dentro de las organizaciones, es una tarea que solamente se puede desarrollar desde el autoconocimiento feminista. Una ética de la solidaridad entre mujeres entendida como la autoconciencia feminista que nos permite luchar contra los prejuicios y obstáculos impuestos por el patriarcado, para transformar la autopercepción de las mujeres a partir de sus acciones.

### 8.2.2 *Role models* y *Mentoring*

El camino hacia la alta dirección de cualquier tipo de organización está plagado de obstáculos, aún más para las mujeres. La escasez de *role models* de mujeres líderes es una de las principales razones que se suelen citar para justificar la falta de mujeres en cargos de responsabilidad (Killian, Hukai, y McCarty 2005; Elliott y Stead 2008; Ibarra, Carter, y Silva 2010; Stead y Elliott 2012). Dicha escasez repercute a su vez en menores oportunidades para que las jóvenes profesionales puedan aprender cómo superar las barreras que se les presentan en el desarrollo de su carrera dentro de la empresa (Stead y Elliott 2009, 142).

Esto parece configurar una realidad en la que al haber pocas mujeres en cargos de dirección, son pocas las que se inspiran en dichos *role models* de mujeres profesionales y por tanto, muchas las que se quedan fuera. Esta carencia impacta en los modelos de liderazgo que se perpetúan, cuanto menor variedad exista, menores son las posibilidades de que cada cual deje salir su propio modo de ser líder. Por tanto, menos posibilidades hay de que se construyan liderazgos diversos y feministas.

Y es que, en el desarrollo del liderazgo, los *role models* resultan vitales, ya que son los ejemplos que inspiran a otros/as a desarrollar sus propios estilos, son el motor que enciende la emergencia de otros/as líderes. Una buena mentorización es clave para el desarrollo de cualquier carrera profesional, pero en el caso de las mujeres, su necesidad es apremiante. La razón es bien sencilla, y nos remite a todas las barreras con las que se encuentran en su acceso al mundo laboral.

La importancia del *mentoring* de las mujeres también ha sido reconocida por la UE mediante acciones como la creación de la *European Network of Mentors for Women Entrepreneurs* en diecisiete países europeos. Teniendo en cuenta esta realidad y en vistas a promover liderazgos diversos, entre los que se encuentre el liderazgo feminista, consideramos que el *mentoring* y la inspiración en *role models* diversos puede ser una herramienta de gran poder a la hora de compartir conocimientos y experiencias que revelen los obstáculos ocultos en el camino a la alta dirección empresarial.

Antes de proseguir, cabe señalar que no es lo mismo hablar de *role models* que de mentores/as. Mientras que en el primer caso la relación que se establece puede ser mucho más distante e incluso no existir, en el segundo caso, la relación se vuelve mucho más estrecha y depende del beneplácito del/la mentor/a para desarrollarse. Es decir, una persona puede admirar a un *role model* y desarrollar habilidades que le remitan a dicho modelo sin tan siquiera conocer personalmente a la persona.

Sin embargo, las relaciones de mentorización suelen proceder de la propia estructura empresarial, son programas que se desarrollan dentro de la organización para ejercitar al máximo las habilidades de los/as empleados/as e inspirar a personas que puedan ocupar en el futuro dichos cargos. Así pues, el/la mentor/a puede convertirse a lo largo del desarrollo de la relación, en un *role model* para el/la *mentée* (Ragins y Cotton 1999). Por tanto, desde nuestra perspectiva, resulta tan importante la configuración de *role models* como el diseño de planes de mentorización dentro de la empresa.

Uno de los principales problemas a la hora de ejercitar la diversidad dentro de esta lógica y no reproducir los roles de género excluyentes en los cargos de liderazgo dentro de la empresa, es que normalmente las personas nos identificamos con otros/as que son similares a nosotros/as, de este modo variables como el género o la raza son utilizadas también para escoger a *role models* que nos inspiren y mentores/as que nos guíen (Quimby y DeSantis 2006). Esto hace que al final se acaben reproduciendo disfunciones en razón del género y la raza, lo que acaba por producir que siempre sean los mismos liderazgos y el mismo perfil de personas los que desarrollen dichos cargos. En este sentido, es importante promover relaciones de este tipo entre personas que respondan a perfiles muy distintos, solamente de este modo se puede hacer más diversa a la empresa.

Aunque el *mentoring* puede parecer una actividad neutral, se encuentra atravesada por el sesgo de género. Esta idea se refleja claramente en la escasez de *mentoring* entre mujeres, o de relaciones mentor-mentorizada. Según Margaret Lineham y Hugh Scullion (2008, 31), esto se debe entre otras cosas a que los mentores suelen evitar escoger a mujeres para mentorizarlas. Es decir, existe una tendencia por la cual, los mentores (hombres) que son de los que más cantidad hay en las empresas, tienden a escoger a hombres como sus “protegidos”. Además, las mujeres suelen tener reparos a la hora de acercarse a un posible mentor, por miedo a que la relación que se puede crear entre ambos sea interpretada por el resto de compañeros/as en términos de intereses sexuales (Clawson y Kram 1984, 26-27), algo que sería contraproducente para ellas.

Consecuentemente, apostamos aquí por dos cuestiones centrales: promover el *mentoring* e incrementar programas de mentorización. En primer lugar, sería conveniente promover el *mentoring* entre mujeres, no por excluir de estos procesos a los hombres perpetuando una situación que resultaría también injusta para ellos, sino porque la experiencia femenina superando los obstáculos por razón de género no es la misma que la que han vivido los hombres, y por tanto, la primera puede ilustrar de forma más fidedigna las barreras a las que tendrán que hacer frente las mujeres en su carrera profesional dentro de la empresa.

Además, las pocas mujeres que llegan a cargos de relevancia social y empresarial, al ser pioneras en el desarrollo de estos cargos, han podido sentar las bases para otras mujeres, actuando conforme a sus propias decisiones y desarrollando sus propios modelos de liderazgo. Esto puede inspirar a muchas otras mujeres a que se empoderen en su vida laboral y personal (Stead 2013). Al mismo tiempo, consideramos que no solamente se debe incrementar la mentorización entre mujeres, sino, la creación de relaciones entre personas con perfiles muy diversos, que pueden convertirse en escenarios muy productivos para la organización.

En la obra *Women's Leadership*, las autoras Valerie Stead y Carole Elliott (2009), recogen los testimonios de nueve mujeres líderes en UK, todas ellas pioneras en sus respectivos campos. A partir de sus análisis, las autoras concluyen que el ser las primeras mujeres en ocupar dichos cargos de liderazgo, les ha obligado a tomar decisiones de forma autónoma sin contar con el consejo o experiencia de otras mujeres, construyendo su propio estilo.

Al no tener predecesoras, dichas líderes se han tenido que crear a sí mismas en soledad, por eso estamos de acuerdo con las autoras en que estar expuestas a otras líderes puede ayudarlas a encontrar su propio camino en la práctica del liderazgo (Stead y Elliott 2009, 72). En otras palabras, el *mentoring* es importante, ya que permite que las prácticas y experiencias de mujeres profesionales al enfrentarse a las barreras del ámbito público, puedan ser compartidas e integradas en el saber de las mujeres, promoviendo una gestión organizacional en igualdad de condiciones, y que por tanto, acabe transformando la realidad social.

En segundo lugar, se precisa también incrementar programas de mentorización que tengan en cuenta variables de género, raza, sexualidad, etc. y que promuevan el aprendizaje heterogéneo entre personas procedentes de muy diferentes bagajes. En este sentido, la autora Elisabeth Kelan, principalmente en su obra *Rising Stars. Developing Millennial Women as Leaders* (2012), aborda la cuestión de la identificación de las jóvenes con *role models* de mujeres líderes para inspirar su carrera profesional e identifica que la escasez de *role models* no es el único problema a la hora de que haya más mujeres líderes, sino también las características de dichos *role models*.

Parece ser que gran parte de las reticencias de las jóvenes para escoger a *role models* mujeres reside en que éstas se sienten poco identificadas con las decisiones que dichas mujeres han tenido que tomar para llegar a ser líderes. Nos referimos por ejemplo a que hayan renunciado a ser madres, a casarse o a que tengan un estilo masculino de liderar. Según Kelan, las jóvenes *millennials*<sup>74</sup> buscan *role models* femeninos que han conseguido conjugar existosamente la vida familiar con una carrera pública (Kelan 2012, 73). Es decir, que hayan conseguido construir una subjetividad femenina en concordancia con las exigencias neoliberales que hemos visto en el capítulo siete.

Teniendo en cuenta esta cuestión, Kelan considera que es importante percatarse de que no solamente son necesarias las relaciones de mentorización entre mujeres, sino abrir paso a la posibilidad de nutrirse de diferentes *role models*, es decir, centrarse en el desarrollo de capacidades y/o habilidades procedentes de diferentes personas:

Millennial women should not only look for women as their role models but should rather draw their role models from a variety of sources and build their own «composite role models» containing skills, behaviours and attributes they want to include in their identities (Kelan 2012, 74).

La cuestión central aquí es percatarnos de que si bien el establecimiento de relaciones entre mujeres dentro del ámbito profesional resulta central porque pueden compartir aprendizajes sobre los obstáculos que han tenido que pasar, también resulta central entrar en diálogo con otros grupos en desventaja en la organización. Es decir, comprobar que las problemáticas que vertebran a la empresa son diversas y que existen capacidades valiosas para el desarrollo del liderazgo en diferentes personas y cargos. Kelan denomina a esta medida *Balanced Leadership through Reciprocal Mentoring*, una idea que consideramos adecuada para la emergencia del liderazgo feminista.

En este aspecto, cabe señalar que cada vez son más las empresas que incorporan la metodología del *mentoring* para mujeres pre-directivas, como una herramienta de educación y promoción de los cargos de liderazgo entre dicho grupo. En el informe *Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género* realizado por la consulta PwC España, se pueden consultar diversos casos, como el de IBM o Telefónica, en que las empresas optan por desarrollar programas de mentorización para impulsar el liderazgo de las mujeres (Isotès 2014, 41-69).

Sin entrar a la consideración concreta de cada uno de estos programas, nuestra intención es identificar su puesta en marcha con el reconocimiento de una nueva necesidad en el mundo empresarial: la de fomentar la presencia de las mujeres y otros grupos minorizados en los cargos de dirección, rompiendo barreras a partir de mentoras y mentores, medida que permite “cambiar

---

<sup>74</sup> La generación *millennial* engloba a aquellas personas nacidas entre 1982 y 2004, que actualmente están entre los 19 y 35 años. Esta generación cuenta con una mayor formación académica que sus padres, pero con menos posibilidades de establecer un proyecto de vida factible. Además, la revista *Time* los definió en el año 2014 como “la generación del yo, yo, yo”, ya que algunos de los valores que se les asocian están relacionados con el narcisismo, el egoísmo y la falta de implicación social. La personalidad de los/as *millennial* es fruto en gran medida de la precariedad política y social en la que viven, así como de los valores neoliberales de la libre elección y el individualismo.

paulatinamente los patrones de marginación y discriminación hacia las mujeres en el ámbito laboral” (Ortega-Liston, Morales, y Cadena 2013, 150). De este modo, el *mentoring* puede convertirse en un paso clave para promover la igualdad en la empresa.

Además de estos casos que pretenden poner el énfasis en la mentorización entre mujeres, Kelan (2012, 75-76) nos habla de un caso que puede servir para inspirar medidas de diversidad en la empresa. *Aviva*, la multinacional de seguros británica, en su objetivo de aumentar la diversidad y la inclusión de grupos diversos en los cargos de liderazgo, ha desarrollado una iniciativa de *Reciprocal Mentoring* o mentorización recíproca, como parte de su programa de RSE que pretende la búsqueda de un liderazgo equilibrado. Los/as *mentees* fueron seleccionados teniendo en cuenta criterios de diversidad como el género, la cultura, la posición en la empresa, la sexualidad y el lugar de vivienda.

Aunque se trata de un programa pequeño, el compartir experiencias entre personas procedentes de diferentes grupos sociales, ha permitido aumentar la conciencia sobre los diferentes obstáculos a los que tienen que hacer frente mujeres, homosexuales, personas transgénero, etc. De algún modo estas mentorizaciones han servido para desvelar las estructuras de poder que operan de forma invisible en dicha organización, algo que ha llevado a la creación de grupos de discusión en la misma para tratar cuestiones de interés sobre la situación de desventaja de las mujeres y otros grupos.

Así pues, consideramos estas dos formas de entender el *mentoring*, como vías adecuadas para la emergencia de una empresa más diversa y ética, que a su vez cree el espacio adecuado para la construcción de un liderazgo feminista. Ambas realidades muestran que los procesos de decisión, tanto formales como informales, en la organización referidos al reclutamiento, promoción y selección de personal, están basados en asunciones de género (Wajcman 1998) que perjudican a las profesionales y otros grupos. Es decir, los procesos organizacionales no son neutrales (Kelan 2009a), por más que así pueda ser percibido. Por el contrario, están vertebrados por estereotipos y presunciones de género que perjudican las relaciones profesionales entre hombres y mujeres.

Frente a la situación de desigualdad de género que acabamos de abordar, y de la que solamente hemos destacado pequeños aspectos, se hace necesario realizar dos reclamaciones. En primer lugar, reconocer que las organizaciones empresariales no son neutras, y que sus estructuras también se basan en la desigualdad de género. Reconocer esta premisa básica, permitirá que cuando los/as mentores se vean en la posibilidad de seleccionar a su protegido/a sean conscientes de por qué están escogiendo a un hombre o a una mujer. Porque para desprenderse de los prejuicios de género a la hora de escoger o proponer a alguien para ser su seguidor/a, primero hay que reconocer que las dinámicas de trabajo dentro de la empresa contienen un sesgo de género. En segundo lugar, crear programas de mentorización que permitan compartir experiencias por parte de grupos diversos puede contribuir a la conformación de espacios de trabajo más diversos y conscientes de las desigualdades suscitadas por las asimétricas estructuras de poder que vertebran el mundo empresarial. Éste es un paso central para poder revertirlas.

### 8.2.3 Redes profesionales

En la conformación de las identidades dentro del mundo organizacional y el desarrollo de posibles liderazgos también resulta vital el capital social que se deriva de la pertenencia a las redes profesionales o redes de apoyo con las que cada cual cuenta. Es decir, para disfrutar de una posición de liderazgo, es necesario contar con el apoyo de aquellos que copan las estructuras de poder. Por esta razón las mujeres y otros grupos que ocupan posiciones de subordinación dentro de las estructuras masculinizadas de la empresa siguen estando en desventaja a la hora de ser líderes.

En vistas a seguir con nuestro objetivo de propiciar un entorno organizacional en el que pueda emerger la diversidad, la ética y con ellos el liderazgo feminista, reflexionaremos a continuación en torno a la creación de redes de apoyo profesionales heterogéneas que sirvan como *lobbies* de presión para desvelar los problemas de desigualdad de género que se dan en el mundo laboral y que al mismo tiempo puedan ayudar a subvertir las estructuras de poder patriarcales que lo caracterizan.

La mentorización, comentada anteriormente, puede contribuir al establecimiento de relaciones profesionales y lazos de apoyo entre mujeres con un mismo objetivo: desarrollar su carrera profesional y acceder a una posición de responsabilidad en sus empresas liderando de forma crítica. Porque, tal y como señalan Stead y Elliot (2009, 108): “networks (...) are important in supporting, motivating and sustaining women in their leadership practice”. Es decir, si bien la mentorización es un paso clave para promover y educar a las profesionales en liderazgos diversos, se debe ir más allá mediante la creación de grupos de apoyo y reflexión profesional, donde éstas puedan compartir experiencias con otras profesionales, y grupos cuya historia de vida y profesión puede contribuir al crecimiento personal de las otras mujeres. La puesta en común de prácticas y decisiones por parte de las mujeres y otros grupos minusvalorados en la empresa que ocupan posiciones de liderazgo, puede resultar una operación muy interesante en la promoción del talento y la diversidad.

Así pues, si en el apartado anterior habíamos mencionado la falta de *role models* y las trabas para establecer relaciones de mentorización de las mujeres y otros grupos como un problema para la emergencia de la diversidad en la empresa (Zambrana et al. 2015), la exclusión de estos mismos grupos de las redes sociales y profesionales también es un factor central en la perpetuación de dicha desigualdad (Smith-Lovin y McPherson 1993; Ibarra 1995).

En este sentido, diversos estudios han demostrado que dicha exclusión provoca en muchas ocasiones que las mujeres líderes o que pretenden llegar a serlo, acaben adoptando *hobbies*, hábitos y conductas que les van a permitir navegar con éxito en las redes corporativas masculinizadas (Davies-Netzley 1998; Ferree y Purkayastha 2000). Se trata de la pervivencia de la *Old Boy's Network*, definida por el *Oxford Dictionary* (2017) como: “An informal system through which men are thought to use their positions of influence to help others who went to the same school or university as they did, or who share a similar social background”.

Se trata de una realidad que coharta la emergencia de las identidades de las mujeres en la empresa, pero también de muchos otros grupos que ocupan una posición de desventaja en las redes de poder (Murray y Ali 2017). Por tanto, se acaban por legitimar y perpetuar los mismos liderazgos de siempre (tradicionalmente masculinos) y los mismos grupos que ocupan las posiciones de poder.

Así pues, cabe tener en cuenta que tanto las mujeres como otros grupos en desventaja tienen un mayor riesgo de fracaso profesional dentro de la lógica de la *Old Boy's Network* (Ibarra 1993), y mayores oportunidades de supervivencia cuando están incrustadas en estructuras abiertas y diversas (Lutter 2015). Teniendo en cuenta esta realidad, se hace necesario crear entornos más diversos a través de la conformación de redes de apoyo.

La soledad en que se encuentran las líderes en la empresa, inmersas en un mundo masculino y masculinizado, donde pueden sentirse fuera de lugar (Ford 2006, 81), las aísla en muchas ocasiones de la creación de redes de mujeres. Sin embargo, son estas mismas redes las que les permitirían gestionar dicha soledad políticamente para facilitar la entrada de otros grupos que no cuentan con una posición ventajosa en las estructuras de poder empresarial. Y es que poco a poco, dichas mujeres se van aislando de su entorno y corren el riesgo de olvidar los obstáculos que han tenido que atravesar para llegar donde están. De este modo resulta muy difícil crear redes y asociaciones de apoyo entre las mujeres profesionales para que puedan ayudarse durante el desarrollo de su carrera

profesional. Esta realidad genera un grave problema y es la imposibilidad de acceder al capital social necesario para ascender en las empresas.

La autora Sharon Timberlake identifica tres razones de esta carencia: que las mujeres puedan sentirse incómodas en un mundo dominado por los hombres, que las mujeres sean vistas como ajenas a estas redes, y que los hombres sigan manteniendo su dominio en estas redes profesionales (Timberlake 2005, 41). Así pues, el modo en cómo se articulan las relaciones intra-género de las mujeres y los hombres en el seno de las organizaciones es una cuestión que atañe directamente a las estructuras de poder y a las posibilidades de construir redes de apoyo que las desarticulen.

Las autoras Melissa Carr y Elisabeth Kelan (2016, 2017) han estudiado los modos en que las mujeres edifican sus relaciones intra-género en el mundo de la empresa, ya sea para perpetuar el *status quo* o para enfrentarse a él de un modo contestatario. De este modo, las autoras diferencian entre dos formas de relacionarse las mujeres con otras mujeres dentro de la empresa: *doing femininities* y *mobilising femininities*, es decir, “hacer” las feminidades y “mobilizazr” las feminidades.

En el primer caso se trataría de construir una identidad que se corresponde con aquello que se espera de una mujer, es decir, reproducir los valores asociados al estereotipo de género femenino. Este tipo de feminidad correcta o respetable restringe las conductas de las mujeres para que se auto-regulen según la lógica patriarcal, contribuyendo así a la pervivencia del *status quo* (Mavin 2008; Mavin, Grandy, y Williams 2014). Las redes de apoyo entre mujeres que se pudieran desarrollar desde esta perspectiva, no pondrían en entredicho la lógica patriarcal del mundo empresarial, ni tampoco podrían ofrecer una visión diversa del mismo.

El segundo concepto, *mobilising femininities*, responde a otra realidad en la que las mujeres cooperan con otras mujeres para beneficiarse mutuamente dentro del mundo empresarial. Establecen relaciones de beneficio mútuo para luchar contra los obstáculos que se les presentan en el día a día empresarial. Este término lo acuñan las autoras a partir del concepto *mobilising masculinities*, desarrollado por la autora Patricia Yancey Martin (2001, 588), y que se refiere a: “practices wherein two or more men concertedly bring to bear, or bring into play, masculinity/ies”. Es decir, prácticas mediante las cuales los hombres cooperan con otros hombres para mantener su posición de superioridad en la organización.

En un ámbito empresarial como el actual, para los hombres resulta mucho más sencillo establecer relaciones entre ellos que puedan beneficiarles en el futuro, es decir, lazos de mentorización y redes de contactos que les puedan hacer prosperar en su carrera, ya que son los que ocupan la posición de poder en dichas estructuras. Así, los hombres se identifican con otros hombres, recomendándose unos a otros y por tanto, ganando beneficios y oportunidades laborales por encima de otros grupos. Sin embargo, para las mujeres resulta mucho más complicado promocionar o recomendar a otras candidatas, es decir, es más complicado movilizar las feminidades, ya que si lo hacen, es más evidente porque desafían las estructuras masculinizadas de la empresa.

Además, tal y como señalan Van den Brink y Benschop (2014) en su estudio sobre la constitución de redes de apoyo entre mujeres en la academia alemana, desafiar dicha lógica masculinizada puede suponer la acusación de ser una feminista radical o de realizar nepotismo con otras mujeres. Por eso muchas mujeres optan por tomar parte en la masculinidad hegemónica, aceptando el riesgo de ser constantemente fuente de escrutinio, en lugar de colaborar con otras mujeres para subvertirla.

Así pues, para el desarrollo del liderazgo feminista y la ética empresarial dialógica en las organizaciones, se hace necesario el establecimiento de relaciones de mentorización entre mujeres y otros grupos minorizados dentro de la empresa, así como la construcción de redes profesionales de apoyo que contribuyan a romper la “armonía de género”, concepto que se refiere al orden masculinizado de las organizaciones que sitúa a las mujeres y otros grupos en una posición de subordinación. Cuando dichos grupos desempoderados desafían esta realidad, se produce una discordancia con la armonía de género, un desequilibrio que hace a los hombres conscientes de que algo está ocurriendo que está fuera de lugar o es inusual (Carr y Kelan 2017). Este algo inusual se refiere a la puesta en entredicho de las dinámicas desiguales de poder y es la oportunidad para construir otro tipo de lógicas dentro de la empresa.

Al mismo tiempo, si bien habíamos visto que la definición de las mujeres como sujetos neoliberales implicaba la conformación de sujetos despolitizados y acrílicos, las redes de apoyo entre mujeres y otros grupos minusvalorados dentro de la empresa puede convertirse en un modo de repolitizar la presencia de dichos grupos en la empresa. Y es que, “Almost uniquely, networks are an organisational form that enable women to pursue both personal and collective strategies for occupational mobility and culture change simultaneously” (McCarthy 2004, 91). Es decir, las redes de apoyo son una herramienta adecuada para articular la dimensión individual y la colectiva de la lucha feminista por la justicia en el ámbito laboral.

Así, dichas redes pueden convertirse en un buen elemento para transformar las estructuras de poder, ya que sirven a su vez para dar voz a aquellos grupos que no la tienen, convirtiéndose en grupos de interés para la empresa. No debemos olvidar que sobre todo, la constitución de estas redes es una cuestión estratégica (Ibarra y Hunter 2007), pero no solamente para los sujetos individuales que la llevan a cabo, sino también para los grupos sociales a los que pertenecen.

En definitiva, si de verdad se desea cambiar la realidad empresarial y reformular las estructuras patriarcales sobre las que se asienta, es necesario que tanto mujeres como hombres se percaten de que su posición no está determinada solamente por sus méritos y logros, sino por todo un entramado ideológico basado en las presunciones de género. Por esta razón, consideramos de gran importancia fomentar redes de apoyo profesionales entre mujeres y otros grupos minusvalorados, eso sí, desde las bases que nos aporta el feminismo y la ética empresarial dialógica. Es decir, que los espacios de reflexión que se generen en dichas redes no sirvan para la legitimación de un sistema que menosprecia las capacidades de las mujeres, sino que les aporten las bases filosóficas del feminismo, para percatarse de las barreras materiales y simbólicas que las rodean, y de la necesidad de rearticular una lucha política para subvertirlas y transformar a su vez el mundo empresarial.

#### **8.2.4 Ética, feminismo, *management* y liderazgo**

Si nos fijamos bien, podemos entrever que nuestra reflexión sobre las bases de un modelo de liderazgo feminista que pueda desarrollarse también dentro de las organizaciones empresariales, está ligada al objetivo de transformación del entorno empresarial y social. Esto implica dejar atrás viejos modelos dicotómicos de género y reestructurar las relaciones de poder patriarcales que aún se dan en el mundo de la empresa. Tal y como se desprende del primer bloque de la presente tesis doctoral, la consideración de una empresa basada en la ética empresarial dialógica conecta también con la necesidad de transformar los principios de autosuficiencia de la economía actual basada en el neoliberalismo y los principios del *homo oeconomicus*.

De este modo, a lo largo del viaje que nos ha llevado hasta aquí y de cada paso que ha ido conformando dicho camino, nuestra intención ha sido la de contribuir de forma modesta a la transformación de la presencia de las mujeres en la empresa, hacia la igualdad de género y la diversidad. Desde nuestra perspectiva, esta tarea implica terminar uniendo las cinco dimensiones principales que hemos ido tratando a lo largo de estas páginas, esto es: la ética, el feminismo, el *management*, el liderazgo y la empresa. Y es que, una empresa que se rija por la ética facilitará la emergencia de liderazgos diversos entre los que se encuentre el feminista, que al fin y al cabo conecta con un liderazgo ético que introduce la perspectiva de género en la gestión empresarial.

El diseño institucional implica saber transmitir los valores, creencias y principios de actuación sobre los que se sustenta el comportamiento de la organización. Por tanto, si dicho diseño responde a las bases de una empresa ética, el *management* y liderazgo de aquellas personas que estén al mando será del mismo corte. Cuando la visión empresarial está clara y es compartida por todos los miembros de la organización, será más fácil para la dirección hacer una práctica autocrítica.

Por esta razón, se debe evitar que se produzca en los/as líderes empresariales la “esquizofrenia moral”, que se produce cuando diferenciamos entre las responsabilidades individuales del/la manager o líder, y las responsabilidades derivadas de su rol en la dirección de una empresa. Muchas son las personas que establecen una división tajante entre aquellas decisiones que toman en la empresa, y las que tomarían en su vida diaria. Esto distorsiona la esencia misma de lo que es el ser humano, promoviendo la identificación de unos objetivos distintos según la tarea que estemos desarrollando. Abrir paso a la posibilidad de que cada cual traiga su identidad a la empresa implica definir una cultura corporativa lo suficientemente diversa como para permitir dicho florecimiento.

Esto supone dejar entrar las bases del feminismo y sus valores de igualdad y justicia social a formar parte de la empresa y su gestión. Esta tarea nos puede parecer compleja, pero debe llevarse a cabo. Y no solamente como una cuestión de obligatoriedad legal, o como respuesta a la emergencia de un feminismo institucional que mide la igualdad de género en números (Reverter-Bañón 2011b).

Si algo nos ha enseñado la propuesta de ética dialógica empresarial es que existen cuestiones morales vitales para la vida organizacional que van más allá de lo que se puede contabilizar. Pues bien, la igualdad de género es una de estas cuestiones que debe influir en el proceso de deliberación previo a toda decisión empresarial, porque solamente de este modo se podrán empezar a desdibujar las dicotomías de género que refuerzan las estructuras de poder masculinizadas de la empresa.

Como hemos comentado anteriormente, para empezar a incorporar dichos valores en los diálogos empresariales, consideramos que la propuesta de ética empresarial dialógica permite entrelazar la responsabilidad de la empresa como agente social con la responsabilidad ética de la sociedad civil (Cortina y Conill 2014), para trabajar conjuntamente en la constitución de una ciudadanía responsable y consciente de las problemáticas actuales.

Así pues, la presencia de la ética en la toma de decisiones resulta vital para el trabajo que estamos desarrollando, ya que para acabar con un espacio empresarial basado en la desigualdad de género se ha de introducir la perspectiva de género de forma transversal en todas las decisiones que se tomen dentro de la empresa. Esto supone hablar de un *management* o gestión que tenga en cuenta la ética así como las bases del feminismo. Atendiendo al hecho de que para toda acción existe una previa deliberación y decisión, el desligamiento de la ética de los procesos de decisión en las organizaciones empresariales es una muestra más de la visión empresarial como un ente aislado de lo social y desligado de su entorno. Es decir, si tenemos en cuenta que la ética es centralmente “el

proceso de decidir lo que debe hacerse” (Brown, 1992), si incorporamos la perspectiva de género en la deliberación, cada decisión y subsecuente acción podrán contribuir a la conformación de un *ethos* empresarial basado en la igualdad, la justicia y la diversidad.

Sin embargo, no debemos olvidar que las decisiones que se toman en el ámbito económico son complejas, debido a su carácter dinámico y multidimensional. En base a la lógica del neoliberalismo actual, la gestión de dicha complejidad suele darse desde una visión analítica de los procesos, refugiada en los resultados medibles de dichas decisiones. Sin embargo, la creciente complejidad de nuestras sociedades nos hace testigos de que la ética forma parte de la toma de decisiones, ya que nos permite reducir dicha complejidad, al encaminarnos siempre hacia lo más correcto. Por tanto, resulta imposible prescindir de los valores morales en las tomas de decisiones, tanto si se trata de un ser humano como si es de una organización empresarial.

En procesos de decisión compleja intervienen factores no medibles bajo los parámetros tradicionales. Y es aquí donde entra la ética como un elemento más del proceso decisorio, que nos permitirá ver cosas que anteriormente no habíamos tenido en cuenta. Así pues, como señala la filósofa Adela Cortina (1997, 132), “prever el riesgo económico y no prever el riesgo legal o moral de nuestras acciones es, simplemente impropio”. Por tanto, no prever el riesgo que, por ejemplo, puede tener para la sociedad la perpetuación de modelos de liderazgo dicotómicos y excluyentes, deslegitimaría la tarea empresarial.

Es decir, si de algo nos sirve adoptar un punto de vista ético en la toma de decisiones empresarial, paso que resulta esencial para la emergencia de la igualdad y de liderazgos feministas en su seno; es que se pueden identificar qué valores morales se están poniendo en juego en dicho proceso. Esto nos permite ser conscientes de si con nuestra acción podremos conseguir, por ejemplo, la igualdad.

De algún modo, al introducir la perspectiva ética en las deliberaciones de los/as líderes y otros miembros de la organización, se desvelan los motivos que pudieran quedar ocultos en el proceso de decisión, tal y como señala el autor Marvin T. Brown (1992, 22): “El proceso de reflexión ética puede ayudar a tomar tales decisiones porque permite tener conciencia de los juicios de valor y de los supuestos que operan de un modo implícito en el proceso de toma de decisiones”. Así, la mirada ética nos permite ser conscientes de cuando estamos contribuyendo con nuestras decisiones a perpetuar una estructura de poder dicotómica entre los géneros, y por tanto, la desigualdad.

Por otro lado, en tiempos de crisis económica, las organizaciones empresariales se convierten en diana de los ataques y desconfianzas por parte de la ciudadanía, los gobiernos e incluso otras empresas. En este contexto, son los propios directivos/as, gerentes, consejos de administración, etc. los protagonistas, al ser concebidos como partícipes y causantes en gran medida de los sucesos actuales (Epstein y Birchard 2001, 77). En esta línea, Adela Cortina (2000, 59) marca la necesidad de construir un sujeto moral ligado a la dirección ética y responsable de las organizaciones. Es decir, el directivo o directiva, en tanto ciudadano o ciudadana, estará educado en unos valores, que no puede dejar fuera de la oficina cuando llega a trabajar. El ser ciudadano/a de una sociedad diversa le va a otorgar ciertos valores morales y normas a las que, desde nuestro punto de vista, no debe renunciar en poner en práctica en su día a día laboral

De este modo, la reflexión ética sobre los modos de gobernanza en las sociedad actuales es un tema de gran interés social (González-Esteban 2013). La igualdad de género y la diversidad deben formar parte de dichos valores, que serán reforzados si la gestión de la empresa es ética; aunque si se da el caso contrario, podrá contribuir a su conformación. La educación en valores que se correspondan

con el modelo de liderazgo feminista tratado anteriormente puede configurarse como una inversión que a largo plazo va a contribuir a la desarticulación de las estructuras de poder desiguales.

Y es que, una disyuntiva o dilema con el que se encuentra en muchos casos el individuo en cargos de dirección proviene de la imposibilidad de comportarse éticamente en el marco de una organización. El sacrificio de la moralidad personal en pro de una conducta que debe encajar con lo demandado por los objetivos de la empresa, es una buena muestra de la necesaria ética de la empresa, ya que en el marco de una organización ética, el individuo no deberá sacrificar sus propias creencias ni actuar de forma inmoral, por salvaguardar la presencia de la propia organización.

Como señala Cortina a lo largo de su obra, la ética no es una cuestión de héroes y mártires, un individuo no debería tener que sacrificarse por el bien de una organización. Por esta razón, el directivo o directiva debe conocer la sociedad en la que tanto su propia persona como su empresa radican, para poder actuar en consecuencia a lo que se espera de ambos por parte del entorno. La educación moral juega un papel fundamental a la hora de construir líderes o directivos.

En resumen, lo institucional y lo personal deben poder convivir en el escenario de la organización, o más que convivir, complementarse en el día a día y no caer en contradicciones insalvables, en el que una moral vaya en detrimento de la otra (Badaracco 1995, 5). Los valores morales que se desprenden del modelo de liderazgo feminista propuesto en páginas anteriores deben entrar en diálogo con la cultura organizacional. Las dimensiones que hemos tratado en el apartado anterior (mentorización, autoestima feminista, redes de apoyo) son una contribución para articular la conciencia política feminista de muchos agentes dentro de la empresa, con su gestión ética.

Es decir, se trata de incorporar los valores de la igualdad de género y la diversidad en el día a día de la organización, y para conseguirlo no hay más que realizar acciones y medidas que permitan replantear las estructuras de poder asimétricas que hoy en día la vertebran. Esta transformación de las estructuras empresariales va a permitir contribuir a la incorporación de la perspectiva de género como un tema central de las agendas globales y de la gobernanza a nivel mundial, tarea que es hoy más necesaria que nunca (Reverter-Bañón 2013, 2016a).

Para que la empresa pueda complementar estas dos dimensiones de lo moral en su seno, se deben incorporar los intereses de la agenda política feminista para deconstruir el patriarcado y posibilitar una narrativa de contestación a la injusticia. Esta tarea nos habría de servir para “reconstruir una razón que no esté desconectada de su contexto ni de las especificidades del sujeto, y que no caiga en la brecha entre teoría y praxis” (Reverter-Bañón 2011a, 132).

El modelo de ética dialógica empresarial (Cortina 1994, 2013, Conill 2004, 2009, García-Marzá 2004, 2012, 2015) tratado en el primer bloque de la presente tesis doctoral, unido a la teoría política feminista nos brinda las bases para abrir paso a la posibilidad de un liderazgo feminista y ético que relacione directamente el liderazgo con la acción ética, al tiempo que liga a la empresa con la transformación social. Este trabajo ha pretendido ser una pequeña contribución a la puesta en marcha de esta alianza que aún tiene mucho que aportar a la mejora de nuestras sociedades.

## CONCLUSIONES

La presente tesis doctoral ha abordado el liderazgo de las mujeres en la empresa desde una perspectiva crítica. Bajo el título “Género y *management* en el marco neoliberal. Un análisis crítico para la emergencia de liderazgos feministas”, se ha establecido un diálogo entre ética, filosofía, sociología, estudios del *management* y teoría feminista para llegar a una conclusión sobre la preeminencia de los intereses neoliberales en la conformación de un modelo de mujer líder que responda a principios esencialistas, que no permiten una gestión ética de las organizaciones.

Pensamos que un estudio como el que hemos presentado se vuelve imprescindible en un contexto en que las exigencias neoliberales construyen individuos aislados, despolitizados y auto-suficientes, que rigen sus vidas en base a los criterios del libre mercado. En este marco, las desigualdades por razón de género se acrecientan bajo una falsa apariencia de progreso social. Así, recuperando el poder de la filosofía para hacernos pensar el mundo críticamente y desvelar las desigualdades subyacentes a él, hemos reivindicado una conciencia feminista que permita la identificación, denuncia y transformación de las dinámicas desiguales que aún vertebran nuestra sociedad.

El objetivo central de esta tesis doctoral ha sido identificar el modelo de mujer líder demandado actualmente en el mundo de la gestión empresarial – para esto hemos realizado un análisis del discurso de la literatura popular de *management* dirigida a mujeres – con el objeto de establecer unas directrices generales para posibilitar la emergencia de liderazgos feministas en el ámbito de la empresa. Y es que una empresa que desee adaptarse a los nuevos contextos y a las demandas de igualdad vigentes en nuestras sociedades, solamente podrá hacerlo desde una gestión ética que no deje de lado un componente clave y tan importante como la perspectiva de género.

La hipótesis de partida sobre la que se construye esta investigación es que el modelo de mujer líder que se divulga a las profesionales a través de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, contiene un carácter esencialista y excluyente que reproduce las dicotomías de género y el modelo racional del *homo oeconomicus*, impidiendo el desarrollo de una gestión empresarial ética. Para comprobar nuestra hipótesis hemos establecido un camino con tres pasos principales. Antes de adentrarnos en la recopilación de esos tres pasos, debemos tomar como punto de partida las dificultades que hemos tenido a la hora de realizar el trabajo.

En primer lugar, se ha encontrado la dificultad de establecer un equilibrio correcto en el diálogo interdisciplinar entre ética empresarial, sociología, estudios del *management* y filosofía feminista. La capacidad de gestionar esta dinámica se ha tornado una de las tareas más esenciales de la tesis, ya que nos ha permitido establecer la necesidad moral de pensar la igualdad de género en la empresa, pero también la urgencia de acudir de forma directa a la realidad de los textos para identificar los valores en juego en los discursos del poder. Esta tarea se ha llevado a cabo con el objeto de proponer dinámicas de transformación basadas en las premisas del movimiento por la igualdad.

En segundo lugar, hemos encontrado la dificultad de escoger la metodología sociológica adecuada para los objetivos de esta investigación. La elección de la *Appraisal Theory* o *Teoría de la valoración* nos ha permitido identificar los elementos textuales que hacían referencia a los valores que conforman el modelo de mujer líder. Es decir, dicha metodología nos ha permitido afianzar la dimensión moral de los textos y su influencia en los sistemas de comportamiento prescritos a las mujeres en el marco de una sociedad neoliberal. Al mismo tiempo, nos ha permitido comprender cómo los textos influyen y construyen el discurso, así como su legitimación entre el público y la sociedad.

En tercer lugar, esto nos ha llevado a articular un diálogo con la teoría feminista en la denuncia de la lógica neoliberal, que a su vez entra en contacto con las premisas de los *Critical Management Studies*. Aplicar una mirada feminista a la lógica del mundo empresarial ha resultado ser una tarea compleja, pero que nos ha permitido poner en entredicho el discurso “oficial” sobre el liderazgo de las mujeres en dicho espacio. Así pues, nuestro intento por articular la parte crítica de nuestro trabajo, con otra parte propositiva, nos ha hecho optar por señalar solamente unas directrices generales, y no establecer un modelo cerrado de liderazgo para la emergencia del feminismo en dicho espacio.

A pesar de la complejidad derivada de las anteriores tareas y perspectivas, hemos podido confirmar nuestra hipótesis principal a través de los tres bloques y ocho capítulos que los conforman. A continuación, pasamos a tratar las ideas y resultados centrales de cada una de estas partes.

En el primer bloque se ha establecido el marco teórico de partida que ha dado sentido a nuestro trabajo y nos ha permitido señalar las características principales de la sociedad actual, así como sus problemáticas derivadas de un modelo de modernidad inacabado. Dicho marco teórico se ha centrado sobre todo en la reflexión sobre las posibilidades de fundamentar una ética aplicada a la actividad empresarial. Desde el prisma que nos brinda la propuesta de ética dialógica de la Escuela de Valencia, así como las bases del feminismo y la exigencia por la igualdad de género, hemos podido conformar las raíces que dan lugar al florecimiento de nuestra reivindicación.

En el capítulo uno hemos analizado la herencia moderna en un mundo global. La separación entre ética y economía elaborada por la economía neoclásica aún contribuye a la preeminencia de la lógica del *homo oeconomicus*. Esto unido a la conformación de un sujeto ciudadano pretendidamente universal, pero con sesgos androcéntricos, provoca que hoy el ámbito laboral se haya convertido en una trampa para el bienestar de los individuos en general y de las mujeres en particular.

Por tanto, es la confluencia entre la racionalidad económica instrumental y los prejuicios de género los que nos han empujado a construir alternativas éticas, como la que propone la teoría feminista, que establece una crítica a ambos componentes. Entendemos pues, que la importancia de afrontar estos dos problemas -las empresas desvinculadas de compromisos éticos y la desigualdad de género- se hace visible en la conciencia social altamente extendida a nivel global sobre los mismos. De aquí que un organismo como la UE, establezca directivas en la línea de que sus Estados miembros promuevan dichos aspectos.

En el capítulo dos se ha fundamentado la ética de la empresa desde un enfoque dialógico, es decir, desde las bases que nos aporta la teoría habermasiana. Dicha teoría ha permitido darnos cuenta de que la aceptación del monopolio de la razón instrumental en la vida social, incentiva que nuestras metas y las de cualquier tipo de organización social, dependan principalmente de fines amorales y que los seres humanos sean medios y no fines en sí mismos. Además, nos ha dirigido a la búsqueda de la emancipación del ser humano, algo que como la misma Escuela de Frankfurt se ha encargado de analizar, no se pudo conseguir a través de la primera modernidad. Esta emancipación pasa por la consecución del entendimiento intersubjetivo de los seres que componen lo social, con el objetivo de generar consensos universales sobre las bases de las normas morales que rigen la vida social.

En el capítulo tres nos hemos centrado en el reconocimiento de la igualdad de género como una cuestión moral que debe ser abordada dentro de las organizaciones empresariales. Para realizar dicha reclamación hemos tenido que desvelar la escasa presencia de mujeres en cargos de dirección en las empresas españolas a través de datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística. Dichos datos son quizás la realidad más evidente de los desequilibrios que podemos encontrar en el mundo

empresarial entre mujeres y hombres. Sin embargo, también se ha precisado abordar los prejuicios simbólicos que sobreviven en la misma y actúan de forma sutil. Teniendo en cuenta esta realidad, se ha hecho patente la necesidad de articular una gestión ética de las organizaciones con perspectiva de género en las mismas. Y es que solamente de este modo se podrán tener en cuenta los intereses legítimos de las mujeres como un grupo de interés para la empresa, al tiempo que se construye el ámbito adecuado para la construcción de la Responsabilidad Social de Género.

Así, el primer bloque nos ha permitido afirmar que la desigualdad de género es una cuestión estructural contenida en la empresa y que, por tanto, debe ser abordada por la propia gestión empresarial para su transformación. A su vez, nos ha permitido afirmar que un diálogo entre ética empresarial y feminismo es más que necesario para realizar dicha transformación. Además, la masculinización de los cargos de dirección empresarial nos ha hecho plantearnos las dinámicas subyacentes al desarrollo de los modelos de liderazgo de las mujeres en la empresa. En este sentido, ha sido clave aproximarse a dicho fenómeno de forma crítica e identificar el marco normativo que da sentido al modelo de mujer líder demandado por las empresas en la actualidad.

Para realizar dicha identificación, a lo largo del segundo bloque, nos hemos centrado en analizar una de las herramientas más efectivas de difusión de los modelos de gestión empresarial entre la clase directiva, esto es, la literatura popular del *management*, que contiene un gran carácter moralizante y prescribe formas correctas de gestionar una empresa. Nos hemos centrado en esta literatura porque es un reflejo claro del nuevo espíritu del capitalismo, ya que legitima la constitución de la identidad neoliberal de los sujetos e influye en la representación que la sociedad en general se hace de lo que es una mujer líder. Además, su estatuto de género literario concreto nos ha permitido realizar un análisis del discurso sobre una muestra representativa.

A lo largo del capítulo cuatro hemos profundizado en la definición y evolución de la literatura popular del *management*, que en su acepción general nos remite a un tipo de obras en que se prescriben formas de gestionar una empresa de forma exitosa. El carácter prescriptivo de dicha literatura ha resultado central para nuestro análisis, ya que es una de las herramientas a través de las cuales se reproducen las lógicas de poder del mundo empresarial. Pero no solamente esto, sino que su poder simbólico sobrepasa la esfera empresarial para influir en los discursos sociales. Conocer sus premisas nos ha acercado a las tensiones sociales que se inscriben dentro de dichos textos.

Con el aumento de la presencia de mujeres en la empresa y en las Escuelas de Negocios, los casos de empresarias y emprendedoras con éxito se incrementan, y dichas figuras empiezan a ocupar las portadas de las revistas de negocios. Poco a poco, empieza a emerger una subcategoría de la literatura gerencial pensada especialmente para las mujeres. Este suceso nos ha hecho testigos de la importancia del desarrollo del liderazgo por parte de mujeres dentro de las empresas.

En el capítulo cinco y a la hora de establecer la metodología de nuestra investigación hemos tenido en cuenta el objetivo central sobre el que ésta se sustenta. Dicho objetivo se centraba en identificar los valores sobre los que se edifica el modelo de mujer líder en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres y que legitiman una posición de subordinación de dicho grupo dentro de la empresa en su papel como líderes. Con “modelo” nos hemos referido esencialmente a los valores que configuran la idea de la mujer líder, es decir, los valores que se desprenden de los comportamientos y acciones que se les aconseja llevar a cabo desde este tipo de obras.

Nuestra aproximación a los textos que conforman dicha literatura ha sido de carácter cualitativo, optando por una metodología que ha permitido identificar de forma concreta el lenguaje

prescriptivo-imperativo y evaluativo contenido en dichas obras, ya que son estos fragmentos lingüísticos los que han podido revelar mejor los marcadores enunciativos referidos a comportamientos, acciones y valores sobre los que se edifica la noción de mujer líder empresarial.

Así pues, partiendo de la idea de que en el texto se encuentran inscritas marcas enunciativas que nos pueden aportar información sobre los discursos referidos al modelo de mujer líder que se construye en este tipo de obras, hemos podido confirmar la vigencia de las estructuras patriarcales en la empresa, así como el discurso esencialista que existe alrededor del liderazgo de las mujeres.

El capítulo seis nos ha permitido establecer las conclusiones sobre el análisis previo realizado. En primer lugar, hemos podido afirmar la existencia de un carácter compartido por todas estas obras, que responde a una lógica tridimensional: es un carácter psicologista, aspiracional y despolitizado que se articula conjuntamente para difundir el lenguaje de la individualidad y una noción de autonomía similar a la de la autoayuda, entre los individuos en general y las mujeres en particular.

Así, hemos visto que la autonomía pasa a referirse a la obligación que cada cual tiene de cargar con el peso de su propio fracaso en el mercado. Idea que nos ha hecho ver que las formulaciones que encontramos en la literatura de autoayuda, y que ésta comparte con la literatura *gerencial*, responden a las necesidades de la *modernidad líquida* y al nuevo espíritu del capitalismo. En una sociedad líquida y de capitalismo feroz, el individuo debe empoderarse si no quiere ser excluido del sistema.

Desde esta perspectiva, las estructuras sociales y económicas no resultan grandes condicionantes del éxito o fracaso de los individuos. En el caso de las mujeres, hemos visto que se incita a las lectoras a que incorporen las barreras de la desigualdad de género como barreras internas que cada mujer debe superar de forma individual y personal. De este modo, la mujer debe arriesgarse para superar dichas barreras. Sin embargo, si en el camino el intento sale mal, las consecuencias serán solamente responsabilidad suya. Por tanto, los sujetos quedan desamparados en un contexto en el que las decisiones y la acción vienen, falsamente, determinadas por la libre elección de cada cual.

A lo largo de este apartado hemos podido ver cómo los valores buscados por el neoliberalismo exigen a las mujeres una doble personalidad, un tanto esquizofrénica, al mismo tiempo que busca la despolitización del discurso feminista. La desmovilización final en la que derivan las prescripciones que encontramos en esta literatura permite la expansión de la explotación de las mujeres bajo la apariencia de la libertad de elección. En definitiva, aquello que se prescribe en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres tiene más que ver con la autoexplotación propia del sujeto neoliberal que con la supuesta intención de conseguir la igualdad de género en la empresa.

Al final del segundo bloque hemos podido concluir que los valores asociados a las mujeres en el desarrollo de su liderazgo son: pensamiento relacional, colaboración, comunicación inclusiva, emoción, empatía y capacidad multitarea; que se corresponden con el estereotipo de género femenino tradicional. En el marco neoliberal dichos valores, históricamente menospreciados por corresponderse con el ámbito de la esfera privada, son puestos en juego en la esfera pública con la intención de conformar una dirección más efectiva. Es decir, con el auge del neoliberalismo se revalorizan cuestiones relacionadas con el estereotipo de género femenino que antes eran menospreciadas en la empresa. Por tanto, nos atrevemos a afirmar la existencia de una tendencia esencialista en el discurso del *management* sobre el liderazgo de las mujeres, aunque en ocasiones se haga uso de argumentos constructivistas dando lugar a una gran ambigüedad estratégica.

Por tanto, hemos confirmado nuestra hipótesis referida a que los valores asociados a la figura de las mujeres en el ámbito empresarial, especialmente en el de la alta dirección, reproducen los estereotipos de género tradicionales y sexistas, situando a dicho grupo en una situación de desventaja y promoviendo una empresa inmoral donde la igualdad de género no tiene cabida. Sí se puede afirmar que existe una tendencia en dichas obras a reproducir un esencialismo conservador sobre los roles de género. Si bien este esencialismo puede incrementar la presencia de mujeres en cargos de dirección, no contiene los elementos de transformación social necesarios para producir un cambio sustancial en pro de la igualdad de género en la empresa. Además, el hecho de que parte de estas afirmaciones se sostengan sobre argumentos neurocientíficos de un modo acrítico, nos ha puesto en alerta sobre el carácter esencialista y acrítico del modelo de mujer líder promovido.

En el tercer bloque nos hemos centrado en establecer una crítica al modelo de mujer líder identificado a través del análisis del discurso. Para realizar dicha tarea, hemos tenido que contextualizar dicha demanda en un marco de sentido concreto: la confluencia que se ha dado en las últimas décadas entre neoliberalismo y feminismo. Y es que las alianzas que se establecen entre ambos campos han sido claves para comprender las razones de un liderazgo de mujeres en la empresa de corte esencialista y ambiguo, como el que hemos identificado en el segundo bloque.

En el capítulo siete nos hemos aproximado a dicha realidad desde una línea de pensamiento foucaultiana, que entiende que el neoliberalismo no es solamente un sistema de estructuración mundial o económico, sino que es una forma de gobierno, y de autogobierno. De este modo, el modelo de liderazgo identificado, al influir en la conformación de las subjetividades femeninas, responderá a ciertas exigencias neoliberales que tienen como objeto construir una subjetividad que sirva a los intereses de dicho sistema. En esta línea, nos hemos preguntado sobre el sentido de la demanda de este modelo de mujer líder concreto por parte del sistema neoliberal.

Tomando las aportaciones de Rottenberg, hemos abordado el *Neoliberal Feminism*, referido a la emergencia de ciertos discursos neoliberales dentro de la construcción de los sujetos feministas, novedades argumentales que nunca se habían dado a lo largo de la historia del feminismo y que resignifican a dicho movimiento, despolitizándolo y despojándolo de su carácter crítico.

Al mismo tiempo hemos podido comprobar que dicha confluencia estratégica adquiere sentido en un marco mayor conocido como postfeminismo, que hemos entendido como una sensibilidad. El rasgo distintivo de la cultura postfeminista es el modo en que selectivamente se define el feminismo como asumido y repudiado a la vez, es decir, la invocación del feminismo por parte de los sujetos sirve a la vez para hacer y deshacer dicho movimiento, tomando una perspectiva performativa. Esta concepción del postfeminismo nos ha permitido entenderlo como un objeto de análisis que pone su foco en los procesos de subjetivación y sus relaciones discursivas con el feminismo.

Una de las principales conclusiones del capítulo siete es que el feminismo neoliberal y el postfeminismo tienen cuestiones en común (la individualización de los problemas sociales, el énfasis en la autonomía, la resignificación de términos como la igualdad...), pero lo más importante es que se trata de feminismos acomodados que se encuentran muy lejos de la crítica social, ya que legitiman las desigualdades de género situándolas en el pasado y desarticulando de forma sutil la lucha feminista. Por tanto, hemos podido afirmar que la argumentación de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres contribuye a esta reconceptualización neoliberal del feminismo.

Para enmarcar estas reflexiones en el campo del *management*, hemos abordado la corriente de los *Critical Management Studies*, que nos ha brindado el espacio para reflexionar en torno a caminos

alternativos a la hora de concebir la tarea de la gestión y el conocimiento generado a su alrededor. Dicha corriente propone modos distintos de concebirla, pero sobretodo, introduce un componente crítico en la práctica *managerial*, que en gran medida también está relacionada con los modelos de liderazgo considerados parte de la gestión tradicional o *mainstream*.

Una aproximación a los CMS en su intersección con las perspectivas feministas, nos ha permitido ver que también en el ámbito académico de los *Organization Studies* la visión de las organizaciones se ha construido sobre modelos neutrales con respecto al género, una lógica que esconde la realidad desigual de la gestión empresarial y del conocimiento que se genera sobre ella. Nuestra aportación pretende ser una modesta contribución a este desvelamiento mediante la deconstrucción de los discursos de la literatura popular del *management* a través de la teoría de la performatividad de Butler.

La teoría de la performatividad de Butler ha abierto el espacio para abordar dos dimensiones de la realidad que caracterizan a nuestro objetivo final: la individual y la colectiva. En la primera dimensión, la individual, hemos reflexionado en torno al poder del acto de habla para “hacer” los cuerpos y los discursos sociales sobre el género, y reconstruir las estructuras de poder. En segundo lugar, y mediante el trabajo de Fraser, hemos reclamado la conformación de un sujeto político feminista que pueda subvertir la realidad desigual tratada a lo largo de la presente tesis. Como se ha podido observar, ambas son cuestiones vitales para la lucha feminista, pero también para la transformación de las desigualdades de género existentes en la empresa.

En este sentido, Butler plantea que la idea del “sexo” como algo natural se ha configurado dentro de la lógica del binarismo del género y no es una realidad pre-existente a las normas culturales y sociales del sistema patriarcal. Desde nuestro punto de vista, la literatura popular del *management* reproduce esta noción de género normativo y excluyente, que perpetúa las relaciones de poder desiguales. “Deshacer el género” en el sentido butleriano, tanto fuera como dentro de la empresa, es una tarea que busca deconstruir las nociones dicotómicas de los roles de género normativos.

Sin embargo, debemos complementar ese “deshacer el género” con la visión de Fraser, que nos permite construir un sujeto político del feminismo con un rasgo compartido, esto es, la precariedad. Una precariedad que se reproduce en gran medida en el seno organizacional, un espacio conformado por relaciones de poder en constante tensión, donde las identidades se negocian de forma continua, se hacen y deshacen. Por tanto, tienen posibilidades de replantearse.

El objetivo principal del capítulo ocho ha sido desvelar que las premisas de un modelo de liderazgo que responde a la lógica neoliberal basada en los valores de la autorrealización, la autoexigencia y el emprendimiento no puede abrir paso a una sociedad más igualitaria, ni tampoco a un ámbito empresarial más ético, ya que anula completamente una visión colectiva de los problemas sociales, desarticulando cualquier posibilidad de lucha feminista.

Y es que, dicho modelo casa con el modelo de empresa instrumental basada en la lógica del *homo oeconomicus* que aún reina en nuestra sociedad y que criticamos en el primer bloque. Es en este punto donde el modelo adquiere su sentido y también sus posibilidades de transformación, entendemos que el modelo de empresa y el sistema que lo acogen también precisan ser reformulados. Siendo conscientes de que esta tarea excede a las pretensiones de este trabajo, hemos intentado contribuir modestamente a repensar el modelo de liderazgo excluyente que se desprende de la concepción de la empresa como un ente aislado y abrir paso así a una potenciación de una empresa de corte ético.

Hemos partido del desvelamiento del concepto liderazgo femenino, utilizado tanto en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres como de forma generalizada en el ámbito público, para

hacer patente el carácter esencialista que esconde. Además de acabar con estas construcciones dicotómicas de lo femenino y lo masculino, un liderazgo que pretenda ser feminista debe tener una visión multidimensional de la injusticia y debe estar políticamente comprometido.

De este modo, al definir un modelo de liderazgo feminista estamos intentando poner en valor los valores derivados de la lucha por la igualdad, e influir en las personas que conforman el equipo de trabajo, ya que cualquiera puede incorporar dichos valores en su práctica más allá de la gestión de un equipo humano, creando una cultura compartida de igualdad y justicia. Hemos intentado que esa relación de motivación que se da entre un/a líder y sus seguidores/as esté basada en la igualdad y ayude a transformar la gestión o *management* de la empresa en base a dicho valor.

Para cumplir con dicha tarea hemos tenido en cuenta la necesidad de desvelar los prejuicios de género que impregnan la práctica del liderazgo en las empresas, y el desarrollo de cargos de dirección por parte de hombres y mujeres, ya que se elaboran diferentes conjuntos de expectativas según el género de la persona que va a liderar. Si los estereotipos de género y las expectativas que se derivan de ellos han afectado el liderazgo desarrollado por las mujeres, al deshacer los modelos de género tradicionales podemos afectar nuevos modos de hacer el liderazgo.

En este sentido, el liderazgo feminista debe trabajar para desarticular las redes de poderes ocultos que operan para perpetuar la subordinación de las mujeres y otros grupos. Debe construir modelos de poder alternativos adentrándose en la estructura más profunda de la organización, porque es en ésta donde se encuentran los elementos más ocultos del funcionamiento del poder. A partir del desarrollo de este trabajo, hemos podido ver cómo la propuesta de ética dialógica tratada en el primer bloque puede contribuir a reformular dicha estructura profunda de la organización.

Por otro lado, el liderazgo feminista se nutre del concepto de diferencia, que permite desvelar los binarismos de género, y abrir paso a la desestabilización de dichos modelos de identidad. El modo en que se problematiza y desvela la cuestión de los diferentes modos de hacer el género, vuelve accesibles los cargos de liderazgo a grupos hasta el momento minorizados. Además, se persigue el cambio social, porque la igualdad es parte central de la agenda de dichos/as líderes y se enmarca en un sentido mayor de actuación antirracista y antisexista. Por tanto, la idea central que diferencia al modelo de liderazgo feminista de los demás es que, sea en el ámbito que sea, se elabora un compromiso político que lucha por la justicia social a diferencia de lo que habíamos visto con el modelo de mujer líder promovido por la literatura *managerial*.

Así pues, los valores que caracterizan al liderazgo feminista se nutren directamente de la lucha por la igualdad y permiten construir un *ethos* empresarial opuesto a los principios del *homo oeconomicus*. Dichos valores son: igualdad, equidad, integración, respeto a los Derechos Humanos, integridad física, ausencia de coerción, libre elección, paz, respeto al planeta, respeto, diversidad, diferencia, democracia, transparencia, rendimiento de cuentas, y poder compartido. Los valores que conforman al liderazgo feminista destierran una noción esencialista del género y abren la posibilidad de que cualquier persona pueda desarrollar dicho modelo.

Desde nuestra perspectiva, y éste es el punto propositivo de nuestra tesis doctoral, este modelo de liderazgo feminista casaría con una organización cuya gestión se basase en el modelo de ética empresarial dialógica, que pone en diálogo a todos los grupos afectados por la actividad de la empresa para llegar a acuerdos intersubjetivos, diálogos en que la perspectiva de género debe ser una cuestión central. Por tanto, en la confluencia de ambos componentes está la clave para empezar

a repensar nuevos modelos de gestión empresarial que impacten en la sociedad, transformando las estructuras desiguales de género.

Las directrices propuestas para la emergencia de liderazgos feministas en la empresa se centran en diferentes componentes a ejercitar: el *mentoring* entre mujeres profesionales, el replanteamiento de la autoestima en términos feministas, el fomento de una cultura de la solidaridad entre mujeres y la creación de redes de apoyo profesional para luchar contra las estructuras de poder desiguales. Por sí solos estos elementos no son mecanismos suficientes para transformar las estructuras desiguales de las organizaciones, pero funcionando conjuntamente y estando abiertos a otras realidades y experiencias, puede ser el inicio de su emergencia.

Y es que la alianza entre mujeres y otros grupos minorizados se vuelve necesaria para promover la igualdad, en la empresa en particular, y en la sociedad en general. Sin embargo, dicha alianza no puede entenderse en los términos del neoliberalismo sino como una relación de solidaridad feminista y colectiva, que nos permite discernir la importancia de conjugar el desarrollo de nuestra individualidad con una conciencia colectiva de ser mujeres.

En definitiva, la modesta aportación que representa este trabajo dentro del campo académico se centra en tres aspectos diferentes: pensar las organizaciones empresariales como entidades morales, desvelar las premisas neoliberales contenidas en los discursos *mainstream* de la gestión, y revitalizar el papel del feminismo en una sociedad altamente individualista que impide la igualdad. A partir de la consecución de todos y cada uno de los objetivos expuestos anteriormente, hemos cumplido una misión central: encontrar sinergias entre una ética empresarial dialógica y una teoría feminista que transformen las estructuras de poder desigual en las organizaciones y rechacen una construcción esencialista del género. Finalmente hemos afirmado que existen posibilidades de fomentar una gestión de las organizaciones empresariales de corte ético que incorpore la igualdad de género como un valor central, y que a la vez, permita el florecimiento de liderazgos feministas que acaben con las dicotomías y promuevan la justicia social.

## CONCLUSIONS

The present doctoral thesis addresses women's leadership in the company from a critical perspective. Entitled "Gender and management within the neoliberal framework. A critical analysis for feminist leaderships to emerge", in its dialogue has been established among ethics, philosophy, sociology, management studies and the feminist theory to draw a conclusion about the pre-eminence of neoliberal interests in shaping a women leader model that responds to the essentialist principles that do not allow the ethical management of organisations.

A study like that presented herein is essential in a context in which neoliberal demands construct isolated, depoliticised and self-sufficient individuals that govern their lives based on free market criteria. Within such a framework, gender inequalities increase behind a false social progress appearance. Therefore, by recovering the power of philosophy to critically think about the world and to unveil any of its underlying inequalities, we claimed a feminist conscience that permits the inequality dynamics that our society is still supported on to be identified, reported and transformed.

The main objective of this doctoral thesis was to identify the woman leader model which the business management world currently demands – for which we analysed the discourse in the popular management literature for women – to establish some general guidelines that allow feminist leaderships to emerge in the company. If a company really wishes to adapt to the new contexts and to today's equality demands in our societies, it can only achieve this from having ethical management, and not leaving aside such a key component such as the gender perspective.

The initial hypothesis on which this research is conducted is the woman leader model that is diffused to professionals through the popular management literature for women, with its essentialist and exclusive character that reproduces gender dichotomies and the rational *homo oeconomicus* model by hindering ethical business management from developing. To test our hypothesis, we established a route with three main steps. Before we look at the summary of these three steps, we must take the difficulties we encountered to conduct this work as a starting point.

Firstly, establishing a correct equilibrium in the interdisciplinary dialogue among business ethics, sociology, management studies and feminist philosophy was difficult. The capacity to manage this dynamics became one of the most essential tasks of the thesis as it allowed us to establish the moral need to think about not only gender equality in the company, but also the urgency of directly looking at the reality of texts to identify the values that come into play in power discourses. This task was performed to propose transformation dynamics based on equality movement premises.

Secondly, we found it hard to choose a suitable sociological methodology for our research objectives. Choosing the Appraisal Theory allowed us to identify the textual elements of texts that refer to the values that shape a woman leader model. In other words, this methodology allowed us to secure the moral dimension recorded in texts and its influence on the behavioural systems prescribed to the women within the neoliberal society framework. It also enabled us to understand how these texts influence and build discourse, but to also comprehend their legitimisation between the public and society.

Thirdly, this led us to combine dialogue with the feminist theory in denouncing neoliberal logics which, in turn, comes into contact with the premises of Critical Management Studies (CMS). Although taking a feminist look at the logics of the business world proved a complex task, it enabled us to question the "official" discourse about women's leadership in this domain. So we

attempted to combine the critical part of our work with another propositional part, which allowed us to opt to point out some general guidelines rather than establishing a closed leadership model for feminism to emerge.

Despite the complexity of previous tasks and perspectives, we were able to confirm our main hypothesis in three blocks and eight chapters that this thesis comprises. We now move on to look at the main ideas and outcomes of all these parts.

In the first block, we established an initial theoretical framework that conferred our work sense and allowed us to point out the main characteristics of today's society and its problems, which stem from an unfinished modernity model. This theoretical framework specifically looks at reflecting on the possibilities of laying the basis for an ethics that applies to business activity. This perspective afforded us the dialogic ethics proposed by the *Escuela de Valencia*, the bases of feminism and the demand for gender equality, which shaped the roots that enabled our claim to flourish.

In Chapter 1, we analysed modern inheritance in a global world. The separation between ethics and an economy devised by neoclassic economics still contributes to the preeminence of the *homo oeconomicus* logics. This combined with shaping a presumably universal citizen subject, but with androcentric biases, means that today's occupational domain has become a trap for the well-being of individuals in general, and for that of women in particular.

Hence this confluence between instrumental economic rationality and gender biases led us to build alternative ethics, like that which the feminist theory proposes, which establishes a criticism of both components. Therefore, we understand the importance of facing both these problems –companies cut off from ethical commitments and gender inequality– which become visible in the widespread social conscience that globally reaches them. So an organisation like the European Union could pass directives that fall along the same line as its Member States promote these aspects.

In Chapter 2, the basis of the company's ethics was laid from a dialogic approach; i.e., from the bases that the Habermasian Theory contributes. This theory allowed us to realise that accepting the monopoly of the instrumental reason in social life, which motivates our goals and those of any type of social organisation, basically depends on amoral purposes, and on humans being the means, but not the purposes themselves. This theory also led us to seek human beings' emancipation, similarly to that which the Frankfurt School took upon itself to analyse, which cannot be accomplished through the first modernity. This emancipation depends on accomplishing the intersubjective understanding of the beings that comprise what is social in order to create universal consensus about the bases of the moral norms that govern social life.

In Chapter 3, we focused on acknowledging gender equality as a moral matter that must be dealt with inside business organisations. To make such a claim, we had to unveil the scarce presence of women in management posts in Spanish companies using INE data (INE: the Spanish National Statistics Institute). These data are perhaps the most evident reality of the imbalances that we can come across between men and women in the business world.

Moreover, it was necessary to deal with the symbolic biases that survive in this domain and still subtly act. By bearing this reality in mind, the need to combine an ethical management of organisations with the gender perspective in these organisations proved necessary. Indeed this was the only way to be able to take into account women's legitimate interests as a group of interest for the company, while a suitable setting is built to construct Gender Social Responsibility.

The first block enabled us to state that gender inequality is a structural matter contained in companies, and one that must, therefore, be dealt with by business management for it to be transformed. In turn, this block allowed us to state that dialogue between business ethics and feminism is very much needed for this transformation to take place.

Moreover, the masculinisation of business management posts allowed us to consider the dynamics underlying the development of women's leadership models in companies. So approaching this phenomenon critically and identifying the normative framework that confers the woman leader model sense, a model demanded by today's companies, proved essential.

To accomplish this identification, throughout the second block we centred on analysing one of the most effective tools for diffusing business management models in the management class: the popular management literature, with its moralising character that prescribes the right ways to manage a company. We focused on this literature because it clearly reflects the new spirit of capitalism as it legitimises the formation of a neoliberal identity for subjects and it influences the representation that society in general confers a woman leader. Besides, its specific literary gender status enabled us to analyse discourse with a representative sample.

Throughout Chapter 4, we looked at the definition and evolution of the popular management literature, whose general meaning refers us to a type of works that prescribe ways to successfully manage a company. The prescriptive nature of this literature was central for our analysis as it is one of the tools through which the logics of power is reproduced in the business world. Apart from this, its symbolic power goes beyond the business sphere to influence social discourses. Knowing its premises allowed us to approach the social tensions inscribed in these literature texts.

As more and more women are present in companies and Business Schools, increasingly more successful cases of businesswomen and female entrepreneurs appear, and these figures are starting to appear on the covers of business magazines. A management literature subcategory specifically thought for women is gradually beginning to emerge. This fact allowed us to witness the importance of women developing leadership inside companies.

When establishing the methodology for our research in Chapter 5, we took into account the main objective on which this methodology is supported. This objective focuses on identifying the values on which the woman leader model is built in the popular management literature, values which legitimise this groups' subordination position inside companies with its role as leaders. With "model" we refer to the values that shape the woman leader idea; i.e., the values that stem from the knowledge and actions that this type of works recommend acting on and performing.

We took a qualitative approach with the texts that make up this literature and we opted for a methodology that allowed the specific identification of the evaluative prescriptive-imperative language that these works contain, because these linguistic fragments enabled to better reveal the descriptive markers that refer to the behaviours, actions and values on which the business leader woman notion is built.

Therefore, by starting from the idea that the text include descriptive marks that can provide us with information about the discourses which refer to the woman leader model that is built in this type of works, we were able to confirm the applicability of patriarchal structures in companies, and that the essentialist discourse around women's leadership exists.

Chapter 6 allowed us to draw conclusions from the previously performed analysis. First of all, we could state that a character is shared by all these works, one that responds to a three dimensional logics: it is a psychologistic, aspirational and depoliticised character that is jointly combined to diffuse the language of individuality, with a similar autonomy notion to that of self-help, between individuals in general and women in particular.

We found that autonomy refers to the obligation that everyone has of being laid with one's own failure in the market. This idea enabled us to see that the formulations we find in the self-help literature, which it shares with the management literature, respond to the *liquid modernity's* requirements, and also to the new spirit of capitalism. In a liquid society where capitalism is fierce, individuals must be empowered if they do not wish to be excluded from the system.

From this perspective, social and economic structures are not the main conditioning factors behind individuals' failure or success. With women, we noted that this literature urges female readers to include gender inequality barriers as if they were the internal barriers that every woman must overcome both individually and personally. Thus women must put themselves at risk to overcome these barriers. Yet if their attempts fail, they will be the only ones responsible for the consequences. Therefore, subjects are unprotected in a context in which decisions and action are falsely determined by each individual's free choice.

Throughout this section we were able to observe the values that neoliberalism seeks demanding of women a double personality, which is somewhat schizophrenic, and which also seeks to depoliticize the feminist discourse at the same time. The ultimate demobilisation in which the prescriptions we find in this literature result in allows women's exploitation to spread as it appears to be a matter of free choice. In short, that which the popular management literature for women prescribes has more to do with the typical self-exploitation of the neoliberal subject than with presumably intending to accomplish gender equality in companies.

At the end of the second block, we were able to conclude that the values associated with women in developing their leadership are relational thinking, collaboration, inclusive communication, emotion, empathy and multitask capacity, values which correspond to the traditional feminine gender stereotype. These values within the neoliberal framework are historically scorned as they correspond to the private sphere, and come into play in the public sphere with the intention of outlining more effective management. In other words, as neoliberalism peaks, those matters related with the feminine gender stereotype, which were previously scorned in companies, are revalued. So we dare to state the existence of an essentialist trend in the management discourse about women's leadership which, however, occasionally uses constructivist arguments that give way to considerable strategic ambiguity.

Therefore, we were able to confirm our hypothesis about the values associated with the figure of women in the business world, particularly for women in high management posts, which reproduce traditional and sexist gender stereotypes, and leave this group at disadvantage and promote an immoral company where gender equality simply has no place. It can be stated that these works tend to reproduce a conservative essentialism about gender roles.

Even though this essentialism can increase the presence of women in management job posts, it does not contain the social transformation elements needed to bring about a substantial change that favours gender equality in companies. Moreover, the fact that part of these statements are acritically

supported on neuroscientific arguments meant that we should watch out for the essentialist and acritical nature of the promoted woman leader model.

In the third block, we focused on establishing criticism for the woman leader model identified. To perform this task, we had to contextualise this demand within a framework with a specific sense: the neoliberalism-feminism confluence that has emerged in recent decades. Indeed the alliances that have been set up between both fields have been key for understanding the reasons for essentialist and ambiguous women's leadership in companies, which we identified in the second block.

In Chapter 7, we approached this reality from a line of Foucaultian thought, which understands that neoliberalism is not merely a system of economic structuring, but a form of government, and of self-government. Hence as the identified leadership model influences the shaping of feminine subjectivities, it will respond to certain neoliberal demands whose object is to build a subjectivity that serves this system's interests. In line with this, we wondered about the sense of the neoliberal system demanding this specific women leader model.

By considering the contributions by Rottenberg, we dealt with Neoliberal Feminism, which refers to certain neoliberal discourses emerging from within the construction of feminist subjects, argumental novelties that have never taken place in the history of feminism and confer this movement a new meaning by depoliticising and stripping it of its critical nature.

At the same time, we verified that this strategic confluence makes sense within a broader framework known as post-feminism, which we understood to be sensitivity. The distinctive post-feminist culture trait is the way to selectively define feminism as being assumed and renounced at the same time. The call of feminism by subjects serves to do and undo this movement by taking a performative perspective. This post-feminism conception allowed us to understand it as a study objective which focuses on subjectivation processes and their discourse relations with feminism.

One of the main conclusions that we drew from Chapter 7 is that neoliberal feminism and post-feminism share some matters (individualisation of social problems, emphasis placed on autonomy, resignifying some terms like equality, etc.). However, the most important point is that it is about established feminisms that are far removed from social criticism as they legitimise gender inequalities by placing them in the past and subtly take apart the feminist struggle. So we were able to state that the popular management literature for women arguments contribute to this neoliberal reconceptualisation of feminism.

To frame these reflections in the management field, we dealt with the current of CMS, which offered us a space to reflect about the alternative routes that can be taken when conceiving the management task and knowledge produced around it. This current proposes different ways to conceive it but, above all, it introduces a critical component into managerial practice which is related with the leadership models contemplated by traditional or mainstream management.

Approaching the CMS where they intersect with feminist perspectives permitted us to see that in the academic area of Organisation Studies, the vision of organisations has been built on gender-neutral models, a logics that hides the unequal reality of business management and of the knowledge generated around it. Here our contribution intends to be a modest contribution to unveiling by deconstructing the discourses of the popular management literature through Butler's Gender Performativity Theory.

Butler's Gender Performativity Theory has opened up a space to deal with two dimensions of reality that characterise our ultimate objective: the individual and collective dimensions. In the first dimension, the individual one, we reflected on the power of the action of talking to reconstruct not only bodies and social discourses on gender, but also power structures. Secondly, through Fraser's work, we claimed outlining a political feminist subject that can subvert the unequal reality dealt with throughout the present thesis. As we have seen, both matters are vital for the feminist struggle, but to also transform the gender inequalities that still exist in companies.

In line with this, Butler contemplates that the idea of "sex" as something natural has been shaped within the gender binarism logics, and is not a pre-existing reality to the cultural and social norms of the patriarchal system. From our point of view, the popular management literature reproduces this normative and exclusive gender notion, which perpetuates unequal power relations. "Undoing gender", in the Butlerian sense, and both inside and outside companies, is a task that intends to deconstruct the dichotomic notions of normative gender roles.

However, we must complement this "undoing gender" with Fraser's vision, which enables us to construct a political subject of feminism with a shared trait: precariousness. This precariousness is reproduced, to a great extent, in the organisational core, a place made up of power relations that are in constant tension, where identities are continuously negotiated, and are also done and undone. So they have the possibilities of being reconsidered.

The objective of Chapter 8 was to unveil how the premises of a leadership model that responds to the neoliberal logics based on self-fulfilment, self-demanding and entrepreneurship values cannot give way to a more egalitarian society, nor to a more ethical business area, because it completely cancels out a collective vision of social problems by taking apart any feminist struggle possibility.

Indeed this model matches an instrumental company model based on *homo oeconomicus* logics that still reigns in our society, and which we criticised in the first block. It is at this point that the model makes sense and also acquires its transformation possibilities, and we understand that the company model and the system that hosts it also need to be reformulated.

We are aware that this task goes beyond the scope of the present work, and we attempted to modestly contribute to rethink the exclusive leadership model that stems from conceiving the company as an isolated being to thus give way to promote an ethical-type company.

We began by unveiling the "Feminine Leadership" concept used by the popular management literature for women and as a generalised way in the public sphere to evidence the essentialist nature that it hides. Apart from doing away with these dichotomic constructions of what is feminine and masculine, a leadership that intends to be feminist must take a multidimensional vision of injustice, and must be politically committed.

In line with this, by defining a feminist leadership model we attempt to emphasise the values that result from the struggle for equality, and to influence the people who make up the work team, because anyone can include these values in their practice beyond human team management by creating a shared equality-justice culture. Our intention was that this motivation relation between a male/female leader and his/her followers would be based on equality and would help transform companies' management based on this value.

To perform this task, we took into account the need to unveil the gender biases that impregnate not only the leadership practice in companies, but also the development of posts that men and women

occupy, because different series of expectations are created depending on the gender of the person who is to be leader. If gender stereotypes, and the expectations that result from them, have affected the leadership developed by women, then we can affect new ways of practicing leadership when undoing traditional gender models.

Accordingly, feminist leadership must work to take apart the networks of hidden powers that operate to perpetuate the subordination of women and other groups. This leadership must construct alternative power models by looking in-depth at organisations' most profound structure because it is here where the most concealed elements of the operation of power are found. By conducting this work, we observed how the dialogic ethics proposal dealt with in the first block can contribute to reformulate the organisations' profound structures.

Moreover, feminist leadership is fed with the difference concept, which allows gender binarisms to be revealed, and gives way to making these identity models unstable. In the way that different forms of doing gender become problematic and are revealed, leadership posts in what have been minority groups to date become accessible.

A social change is also pursued because equality is the central part of the agenda of these male/female leaders, and is framed within a broader sense of anti-racist and anti-sexist action. Therefore, the main idea that differentiates the feminist leadership model from others is that, no matter what setting is involved, political commitment is made which fights for social justice, unlike what we have seen in the woman leader model promoted by the managerial literature.

Therefore, the values that characterise feminist leadership are fed directly by the struggle for equality, and they construct a business *ethos* that opposes *homo oeconomicus* principles. These values are: equality, equity, integration, respecting Human Rights, physical integrity, no coercion, free choice, peace, respecting the planet, respect, diversity, difference, democracy, transparency, accountability and shared power. The values that shape feminist leadership unearth an essentialist gender notion and offers anyone the possibility of developing this model.

As we see it, and this is our propositional point, this feminist leadership model would match an organisation whose management is based on the dialogic business ethics model, which places dialogue at the disposal of all the groups affected by the company's activity to reach intersubjective agreements, and to enter dialogue where the gender perspective must be a main matter. Therefore in the confluence formed by both components, it is essential to begin to rethink new business management models that influence society by transforming unequal gender structures.

The guidelines proposed for feminist leaderships to emerge in companies centre on different components to be exercised: mentoring among professional women, reconsidering self-esteem in feminist terms, promoting a solidarity culture among women and creating networks of professional support to fight against unequal power structures. These elements themselves are not sufficient mechanisms to transform organisations' unequal structures, but if they operate jointly and are open to other realities and experiences, it could be a starting point for them to emerge.

Indeed the alliance formed by women and other minority groups is necessary to promote equality in companies and in society. However, this alliance cannot be understood in neoliberalism terms, rather as a feminist and collective solidarity relation that allows us to discern the relevance of combining the development of our individuality with a collective conscience of being women.

In short, the modest contribution that this work represents in the academic field centres on three main aspects: thinking of business organisation as moral entities, revealing the neoliberal premises contained in mainstream management discourses, and revitalising the feminism role in a highly individualistic society that hinders equality. By fulfilling all the aforementioned objectives, we satisfy one main mission: finding synergies between dialogic business ethics and a feminist theory that transform the unequal power structures found in organisations and reject the essentialist gender construction. Finally, we state that possibilities of promoting an ethical-type management in business organisations exist which include gender equality as a main value and which, in turn, allow feminist leaderships that do away with dichotomies and promote social justice to flourish.

## ANEXO 1

### Corpus teórico del análisis realizado en el bloque II

En el Anexo I se pueden consultar las referencias bibliográficas de las ciento cincuenta obras que conforman el corpus teórico sobre el que se ha establecido la selección de las cinco obras analizadas en la tesis doctoral.

1. Abarbanel, Karin, y Bruce Freeman. 2008. *Birthing the Elephant: The Woman's Go-For-It! Guide to Overcoming the Big Challenges of Launching a Business*. Berkeley: Ten Speed Press.
2. Amoruso, Sophia. 2014. *Girlboss*. London: Penguin Books.
3. Annis, Barbara, y John Gray. 2013. *Work with Me. How Gender Intelligence Can Help You Succeed at Work and in Life*. London: Piatkus.
4. Annis, Barbara, y John Gray. 2014. *Gender Intelligence: Breakthrough Strategies for Increasing Diversity and Improving Your Bottom Line*. New York: Harper Business.
5. Austin, Linda. 2000. *What's Holding You Back? 8 Critical Choices for Women's Success*. New York: Basic Books.
6. Axtell, Roger E., Tami Briggs, Margaret Corcoran, y Mary Beth Lamb. 1997. *Do's and Taboos Around the World for Women in Business*. New York: John Wiley.
7. Babcock, Linda y Sara Laschever. 2007. *Women Don't Ask: The High Cost of Avoiding Negotiation and Positive Strategies for Change*. New York: Bantam Dell.
8. Babcock, Linda y Sara Laschever. 2009. *Ask For It: How Women Can Use the Power of Negotiation to Get What They Really Want*. New York: Bantam Dell.
9. Babcock, Linda, y Sara Laschever. 2005. *Las mujeres no se atreven a pedir. Saber negociar ya no es sólo cosa de hombres*. Barcelona: Editorial Amat.
10. Bacal, Jessica. 2014. *Mistakes I Made at Work: 25 Influential Women Reflect on What They Got Out of Getting It Wrong*. New York: Plume.
11. Baebler, Erin, y Lara Galloway. 2015. *Moms Mean Musiness: A Guide to Creating a Successful Company and Happy Life as a Mom Entrepreneur*. Pompton Plains: The Career Press.
12. Balabram, Elisa. 2009. *Ask Others, Trust Yourself: The Entrepreneurial Woman's Key to Success*. St. Petersburg (FL): Booklocker.com Inc.
13. Barsh, Joanna, Susie Cranston, y Geoffrey Lewis. 2009. *How Remarkable Women Lead: The Breakthrough Model for Work and Life*. New York: McKinsey & Company.
14. Bartiromo, Maria, y Catherine Whitney. 2010. *The 10 Laws of Enduring Success*. New York: Crown Business.

15. Beach, Nancy. 2010. *Las mujeres lideran mejor: el arte de ser mujer y líder dentro de la iglesia*. Michigan: Zondervan Publishing.
16. Bennington, Emily. 2013. *Who Say's It's a Men's World. The Girl's Guide to a Corporate Domination*. New York: AMACOM.
17. Berbel, Sara. 2013. *Directivas y empresarias: mujeres rompiendo el techo de cristal*. Madrid: Aresta Mujeres.
18. Block, Natalie, y Todd Rhoad. 2012. *The MBA Women's Guide to Success*. Suwanee (GA): MBA Women International.
19. Bown, Geraldine, y Brady Catherine. 1993. *Llegando a la cima. Un libro para mujeres en cargos de conducción*. Barcelona: Ediciones Granica.
20. Branson, Douglas M. 2007. *No Seat at the Table: How Corporate Governance Keeps Women Out of America's Boardrooms*. New York and London: New York University Press.
21. Brossman, Pam. 2013. *Online Business Success: 8 Profitable Business Models for Women Entrepreneurs*. Kindle Edition: Digital Authors Academy.
22. Brown, Elaine Meryl, Marsha Haygood, y Rhonda Joy McLean. 2010. *The Little Black Book of Success: Laws of Leadership for Black Women*. New York: Ballantine Books.
23. Brzezinski, Mika. 2011. *Knowing Your Value: Women, Money, and Getting What You're Worth*. New York: Weinstein Books.
24. Brzezinski, Mika. 2015. *Grow Your Value: Living and Working to Your Full Potential*. New York: Weinstein Books.
25. Burton, Valorie. 2012. *Successful Women Think Differently: 9 Habits to Make You Happier, Healthier, and More Resilient*. Eugen (OR): Harvest House Publishers.
26. Cantando, Mary. 2006. *The Woman's Advantage: 20 Women Entrepreneurs Show You What It Takes to Grow Your Business*. New York: Kaplan Publishing.
27. Carlson, Marilyn. 2008. *How We Lead Matters: Reflections on a Life Leadership*. New York: McGraw-Hill.
28. Carter, Jessica Faye. 2007. *Double Outsiders: How Women of Color can Succeed in Corporate America*. Indianapolis (IN): JIST Publishing.
29. Chinchilla, Nuria y Consuelo León. 2004. *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Madrid: Editorial Aguilar.
30. Chinchilla, Nuria, Pilar García y Ana Mercadé. 1999. *Emprendiendo en femenino*. Barcelona: Gestión 2000.
31. Chinchilla, Nuria, y Maruja Moragas. 2009. *Dueños de nuestro destino: cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Madrid: Editorial Ariel.

32. Chinchilla, Nuria. 2006. *Ser una empresa familiarmente responsable: ¿Lujo o necesidad?* New York: Prentice-Hall.
33. Chinchilla, Nuria. 2009. *La rotación de directivos: ¿comprometidos o involucrados?*. Madrid: Editorial Aranzadi.
34. Chiquet, Maureen. 2017. *Beyond the Label: Women, Leadership, and Success on Our Own Terms*. New York: Harper Business.
35. Chu, Chin-Ning. 2009. *El arte de la guerra para las mujeres*. Barcelona: Grijalbo.
36. Cohen, Aimee. 2015. *Woman Up! Overcome the 7 Deadly Sins that Sabotage Your Success*. New York: Morgan James Publishing.
37. Condren, Debra. 2008. *Ambition Is Not a Dirty Word: A Woman's Guide to Earning Her Worth and Achieving Her Dreams*. New York: Broadway Books.
38. Corcoran, Barbara, y Bruce Littlefield. 2011. *Shark Tales: How I Turned \$1,000 Into a Billion Dollar Business*. London: Penguin Group.
39. Cornejo, Miguel Ángel. 2011. *La importancia de ser mujer*. Santiago de Chile: Ebooks Patagonia.
40. Crittenden, Jennifer K. 2012. *The Discreet Guide for Executive Women: How to Work Well with Men (and Other Difficulties)*. Whistling Rabbit Books: San Diego.
41. Kerr, Wendy. 2014. *My New Business. A Busy Woman's Guide to Start-Up Success*. Harlow: Pearson.
42. Doyle-Morris, Suzanne. 2009. *Beyond the Boy's Club: Achieving Career Success as a Woman Working in a Male Dominated Field*. Somerville (MA): Wit and Wisdom Press.
43. Dreher, Diane. 1999. *The Tao of Womanhood: Ten Lessons for Power and Peace*. New York: William Morrow.
44. Ericksen, Gregory K. 1999. *Women Entrepreneurs Only: 12 Women Entrepreneurs Tell the Stories of Their Success*. New York: Wiley.
45. Evans, Gail. 2001. *Play Like a Man, Win Like a Woman: What Men Know About Success that Women Need to Learn*. New York: Broadway Books.
46. Facundo, Guernica. 2011. *El libro rojo de las mujeres emprendedoras*. Barcelona: Libros de cabecera.
47. Feldhahn, Shaunti. 2009. *The Male Factor: The Unwritten Rules, Misperceptions, and Secret Beliefs of Men in the Workplace*. New York: Crown Publishing Group.
48. Feldhahn, Shaunti. 2011. *For Women Only in the Workplace: What You Need to Know About How Men Think at Work*. Colorado Springs: Multnomah Books.

49. Flett, Christopher V. 2008. *What Men Don't Tell Women About Business: Opening Up the Heavily Guarded Alpha Male Playbook*. New Jersey: Wiley.
50. Frankel, Lois. 2005. *Nice Girls Don't Get Rich: 75 Avoidable Mistakes Women Make with Money*. New York: Warner Books.
51. Frankel, Lois. 2014. *Nice Girls Don't Get the Corner Office: Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers*. New York: Warner Books.
52. Friedman, Caitlin, y Kimberli Yorio. 2006. *The Girl's Guide to Being a Boss (Without Being a Bitch)*. New York: Morgan Road Books.
53. Friedman, Caitlin, y Kimberli Yorio. 2009. *The Girl's Guide to the Big Bold Moves for Career Success*. New York: Broadway Books.
54. Friedman, Caitlin, y Kimberly Yorio. 2010. *The Girl's Guide to Starting Your Own Business: Candid Advice, Frank Talk, and True Stories for the Successful*. New York: Harper Collins.
55. Gadow, Fabiana. 2014. *Desarrollo y coaching de mujeres líderes*. Barcelona: Granica.
56. Gimson, Lou, y Allison Mitchell. 2008. *Making it: Women Entrepreneurs Reveal Their Secrets of Success*. Chichester: Wiley.
57. Gordon, Elizabeth, y Leanna Adams. 2008. *The Chic Entrepreneur: Put Your Business in Higher Heels*. Bandon (OR): Robert Reed Publishers.
58. Greene, Ida. 2007. *Anger Management Skills for Women*. San Diego. PSI Publishers.
59. Guiliano, Mireille. 2010. *Women, Work & the Art of Savoir Faire: Business Sense and Sensibility*. New York: Atria Books.
60. Habiby Anderson, Rania. 2015. *I Am Undeterred: My Success Plan, Way Women Work*. New York: The Way Women Work Press.
61. Habiby Anderson, Rania. 2015. *Undeterred: The Six Success Habits of Women in Emerging Economies*. New York: The Way Women Work Press.
62. Hadary, Sharon, y Laura Henderson. 2013. *How Women Lead: The 8 Essential Strategies Successful Women Know*. New York: McGraw-Hill Education.
63. Harragan, Betty Lehan. 1977. *Games Mother Never Thought You: Corporate Gamesmanship for Women*. New York: Rawson Associates.
64. Harris, Lynn. 2010. *Unwritten Rules: What Women Need to Know About Leading in Today's Organizations*. Charleston: BookSurge Publishing.
65. Havenwood, Heather. 2012. *Sexy Boss - How Female Entrepreneurs Are Changing the Rule Book for Money, Success and Even Sex, and How You Can Too!* New York: Havenwood Worldwide.
66. Heffernan, Margaret. 2008. *Women on Top: How Women Entrepreneurs Are Rewriting the Rules of Business Success*. New York: Penguin Books.

67. Helgesen, Sally. 1995. *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday.
68. Hewlett, Sylvia Ann. 2007. *Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success*. Boston: Harvard Review Press.
69. Huff, Priscilla. 2002. *The Self-Employed Woman's Guide to Launching a Home-Based Business*. Roseville (CA): Prima Publishing.
70. Huffington, Arianna. 2007. *On Becoming Fearless: A Road Map for Women*. New York: Little, Brown and Company.
71. Huffington, Arianna. 2015. *Thrive: The Third Metric to Redefining Success and Creating a Life of Well-Being, Wisdom, and Wonder*. New York: Harmony Books.
72. Ibáñez, Asunción. 2009. *Dirigir en Femenino*. Madrid: LID Editorial.
73. Jahnke, Christine K. 2011. *The Well-Spoken Woman: Your Guide to Looking and Sounding Your Best*. New York: Prometheus Books.
74. Johnson, Michael. 2009. *Cracking The Boy's Club Code: The Woman's Guide to Being Heard and Valued in the Workplace*. New York: Morgan James Publishing.
75. Johnson, Tory, y Robyn Freedman Spizman. 2005. *Mujeres al poder. Una guía para el desarrollo profesional*. Barcelona: Gestión 2000.
76. Jones, Nada, y Michelle Briody. 2008. *16 Weeks to Your Dream Business: A Weekly Planner for Entrepreneurial Women*. New York: McGraw-Hill.
77. Jones, Rebecca. 2011. *Business in Red Shoes. The Successful Business Woman's Guide*. London: MX Publishing.
78. Kachelle, Kelly. 2015. *Boss Women Pray: The Comprehensive Prayer Guide for Entrepreneurs & Women in Business*. New York: Kachelle Kelly International Inc.
79. Kay, Kathy, y Claire Shipman. 2014. *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance - What Women Should Know*. New York: Harper Collins.
80. Kay, Kathy, y Claire Shipman. 2014. *The Confidence Code: The Science and Art of Self-Assurance*. New York: Harper Collins.
81. Kiyosaki, Kim. 2012. *Es hora de emprender el vuelo*. Madrid: Aguilar.
82. Kolb, Deborah M., Judith Williams, y Carol Frohlinger. 2010. *Her Place at the Table: A Woman's Guide to Negotiating Five Key Challenges to Leadership Success*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
83. Kozmetsky, Ronya. 1992. *La mujer en los negocios. La mujer como manager, profesional o emprendedora*. Barcelona: Ediciones Granica.

84. Leimon, Averil, François Moscovici, y Helen Godier. 2011. *Coaching for Women to Lead*. East Sussex: Routledge.
85. Lichtenberg, Ronna. 2006. *Pitch Like a Girl: Get Respect, Get Noticed, Get What You Want*. New York: Rodale Books.
86. MacNeil, Natalie. 2012. *She Takes on the World: A Guide to Being Your Own Boss, Working Happy, and Living on Purpose*. West Conshohocken (PA): Infinity Publishing.
87. MacNeil, Natalie. 2015. *The Conquer Kit. A Creative Business Planner for Women Entrepreneurs*. New York: Perigee Books.
88. MacNicol, Glynnis, y Rachel Sklar. 2015. *The 10 Habits of Highly Successful Women*. New York: Amazon Publishing.
89. Majarín, Sara. 2011. *100 claves para un liderazgo femenino eficiente*. Madrid: Formación Alcalá.
90. Marcus, Bonnie. 2015. *The Politics of Promotion: How High-Achieving Women Get Ahead and Stay Ahead*. New Jersey: Wiley.
91. Markey, Michele. 2014. *SheVENTURE: Success Strategies for Female Entrepreneurs*. Auburn (AL): Heartland Training Solutions.
92. Masciave, Coni. 2015. *How to Get "It". The Power of Executive Presence for Women*. New York: CreateSpace Independent Publishing Platform.
93. Masuda, Aline, y Nuria Chinchilla. 2010. *Balancing Work and Family: No Matter Where You Are*. Amherst (MA): HRD Press.
94. Maybank, Alexis, y Alexandra Wilkis Wilson. 2012. *By Invitation Only: How We Built Gilt and Changed the Way Millions Shop*. New York: Penguin Group.
95. Mclaughlin, Debora J. 2014. *Running in High Heels: How to Lead with Influence, Impact and Ingenuity*. Bloomington (IN): BalboaPress.
96. Mears, Emira, y Lauren Bacon. 2008. *The Boss of You: Everything A Woman Needs to Know to Start, Run, and Maintain Her Own Business*. Berkeley (CA): Seal Press.
97. Mercadé, Anna. 1998. *Mujer emprendedora. Claves para crear y dirigir empresas excelentes*. Barcelona: Ediciones Gestión.
98. Mercadé, Anna. 2007. *Dirigir en femenino*. Barcelona: Gestión 2000.
99. Miller, Lee E., y Jessica Miller. 2010. *A Woman's Guide to Successful Negotiating: How to Convince, Collaborate, & Create Your Way to Agreement*. New York: McGraw Hill.
100. Mindell, Phillys. 2001. *How to Say It for Women: Communicating with Confidence and Power Using the Language of Success*. New York: Prentice Hall Press.
101. Mohr, Tara. 2015. *Paying Big: A practical guide for brilliant women like you*. London: Arrow Books.

102. Morgan, Angie, y Courtney Lynch. 2006. *Leading from the Front: No-Excuse Leadership Tactics for Women*. New York: McGraw-Hill Education.
103. Nelson, Alyse. 2012. *Vital voices: The Power of Women Leading Change around the World*. New York: Jossey Bass Books.
104. Ortemberg, Adriana. 2011. *El arte de la guerra para las mujeres*. México D.F.: Obelisco Ediciones.
105. Osho. 2005. *El libro de la mujer: sobre el poder de lo femenino*. Madrid: Grijalbo.
106. Packard, Susan. 2015. *New Rules of The Game: 10 Strategies for Women in The Workplace*. New York: Perigee Books.
107. Pakroo, Peri. 2010. *The Women's Small Business Start-Up Kit: A Step-by-Step Legal Guide*. Berkeley (CA): Nolo.
108. Pérez López, Juan A., y Nuria Chinchilla. 1999. *La mujer y su éxito*. México D.F.: Astrolabio.
109. Pizzonia, Felicia. 2009. *Babes in Business Suits: Top Women Entrepreneurs Share Success Secrets*. Houston (TX): Ultimate Publishing House.
110. Pucino, Janet. 2013. *Not In The Club: An Executive Woman's Journey Through the Biased World of Business*. Beverly Hills (CA): Deep Canyon Media.
111. Ramos López, M<sup>a</sup> Amparo. 2005. *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. València: Publicacions de la Universitat de València.
112. Rezvani, Selena. 2009. *The Next Generation of Women Leaders: What You Need to Lead but Won't Learn in Business School*. Santa Barbara (CA): Praeger.
113. Rezvani, Selena. 2012. *Pushback: How Smart Women Ask--and Stand Up--for What They Want*. New York: Jossey-Bass.
114. Rogers, Henry C. 1990. *La mujer en el mundo de la empresa. Normas básicas para avanzar y triunfar*. Bilbao: Deusto.
115. Romo, Marta. 2008. *La Mujer Líder. El talento femenino en la empresa*. Barcelona: Editorial Planeta.
116. Romo, Marta. 2014. *Entrena tu cerebro*. Barcelona: Editorial Planeta.
117. Ruderman, Marian, y Patricia Ohlott. 2002. *Standing at the Crossroads: Next Steps for High Achieving Women*. New York: Jossey Bass Books.
118. Sandberg, Sheryl. 2013. *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. New York: Alfred A. Knopf.
119. Sandberg, Sheryl. 2014. *Lean In for Graduates*. New York: Alfred A. Knopf.

120. Scanlon, Jennifer. 2009. *Bad Girls Go Everywhere: The Life of Helen Gurley Brown, the Woman Behind 'Cosmopolitan' Magazine*. Oxford: Oxford University Press.
121. Seltzer, Rena. 2015. *The Coach's Guide for Women Professors: Who Want a Successful Career and a Well-Balanced Life*. Sterling (VI): Stylus Publishing.
122. Sharma, Inma. 2014. *La batuta invisible. El liderazgo que genera armonía*. Madrid: Editorial Conecta.
123. Shepard, Molly D., Jane K. Stimmler, y Peter J. Dean. 2014. *Breaking into the Boys' Club: The Complete Guide for Women to Move Ahead in Business*. London: Evans and Company.
124. Shepard, Molly D., Jane K. Stimmler, y Peter J. Dean. 2009. *Breaking into the Boys' Club: 8 Ways for Women to Move Ahead in Business*. London: Evans and Company.
125. Shigley, Debra. 2009. *The Go-Getter Girl's Guide: Get What You Want in Work and Life (and Look Great While You're at It)*. New York: Thomas Dunne Books.
126. Shipman, Claire, y Katty Kay. 2012. *Womonomics: Write Your Own Rules for Success*. New York: Harper Collins.
127. Stanny, Barbara. 2002. *Secrets of Six-Figure Women: Surprising Strategies to Up Your Earnings and Change Your Life*. New York: Harper Collins.
128. Stevens, Anna. 2013. *Turn Your Dreams and Wants into Achievable Smart Goals: A Comprehensive Manual on Effective Goal-Setting for Entrepreneurs, Managers and Parents*. Ebook: Anna Stevens and EQ for Success LLC.
129. Stewart, Martha. 2005. *The Martha Rules: 10 essentials for achieving success as you start, build or manage a business*. New York: Rodale Books.
130. Sturdivant, Kaira. 2008. *Real You Incorporated: 8 Essentials for Women Entrepreneurs*. New York: Wiley.
131. Tarr-Whelan, Linda. 2011. *Women Lead the Way: Your Guide to Stepping Up to Leadership and Changing the World*. San Francisco (CA): Berret-Koheler Publishers.
132. Toussaint, Pamela. 2015. *The Audacious Woman: Blaze Your Own Path to Prosperity*. West Palm Beach (FL): Courageous Women Publications.
133. Turienzo, Rubén. 2008. *Los tacones de O¿*. Madrid: LID Editores.
134. Valerio, Anna Marie. 2009. *Developing Women Leaders: A Guide for Men and Women in Organizations*. New York: Wiley.
135. Vanderbroeck, Paul. 2014. *Leadership Strategies for Women: Lessons from Four Queens on Leadership and Career Development*. London: Springer.
136. Vanderkam, Laura. 2003. *I Don't Know How She Does It*. New York: Anchor Books.

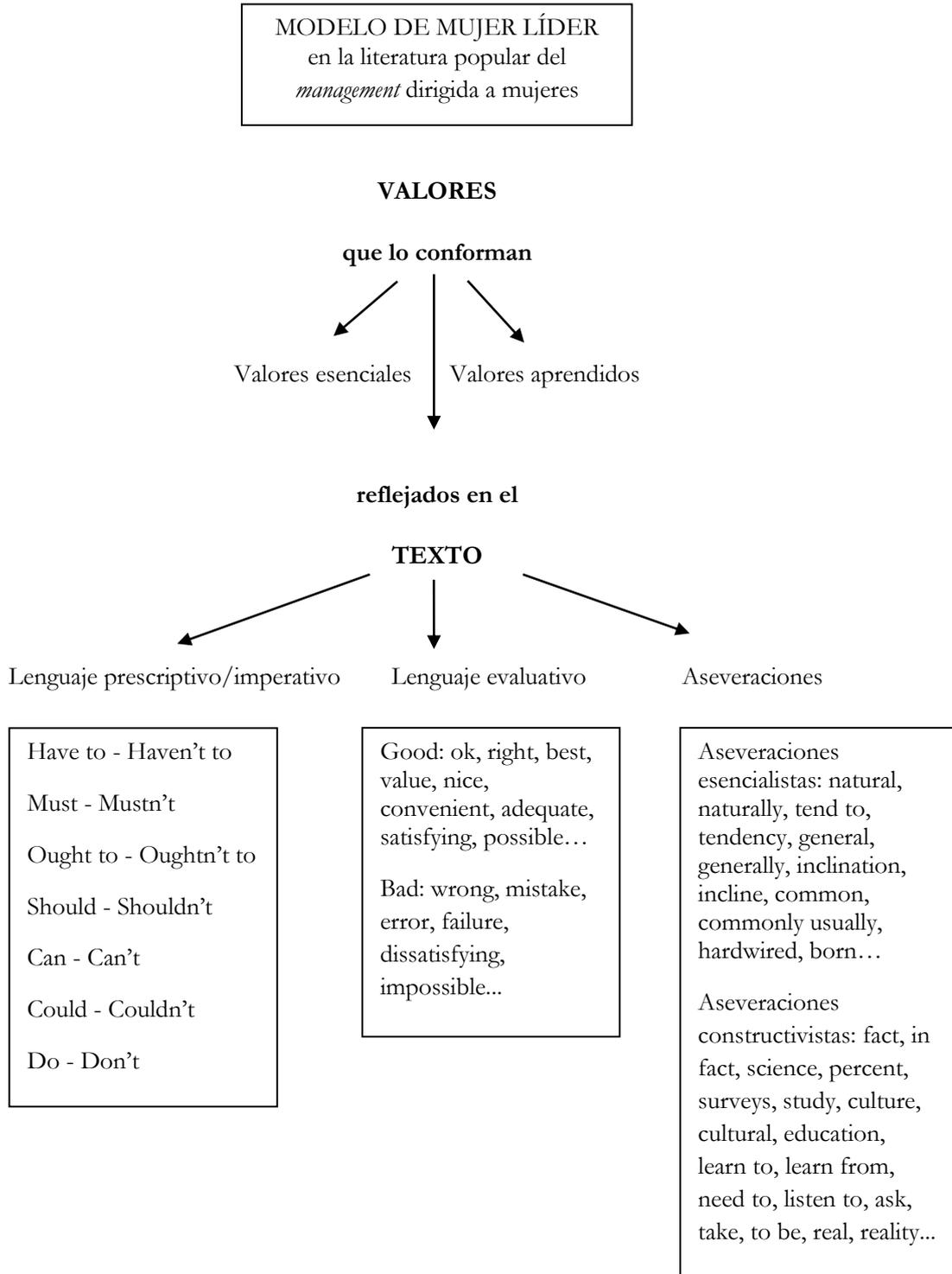
137. Vanderkam, Laura. 2015. *I Know How She Does It: How Successful Women Make the Most of their Time*. New York: Penguin House.
138. Vargas, Gaby. 2013. *Soy mujer, soy invencible y estoy exhausta*. Madrid: Aguilar.
139. White, Kate. 1995. *Why Good Girls Don't Get Ahead... But Gutsy Girls Do: Nine Secrets Every Career Woman Must Know*. New York: Grand Central Publishing.
140. White, Kate. 2012. *I Shouldn't Be Telling You This: Success Secrets Every Gutsy Girl Should Know*. New York: Harper Collins.
141. Whiting, Cherie. 2011. *Hello, Success! A Leadership Book for Women*. Mustang (OK): Tate Publishing.
142. Williams, Joan C., y Rachel Dempsey. 2014. *What Works for Women at Work: Four Patterns For Working Women Need To Know*. New York and London: New York University Press.
143. Wilson Solovic, Susan. 2003. *The Girls' Guide to Power & Succes*. New York: AMACOM.
144. Wilson Solovic, Susan. 2007. *The Girls' Guide to Building a Million-Dollar Business*. New York: AMACOM.
145. Wilson, Kimberly. 2000. *Work it! The Black Woman's Guide to Success at Work*. San Jose: Writers Club Press.
146. Wishom, Lauren. 2013. *Fit, Fine and Fabulous in Career, Business and Life*. Houston: Masterpiece Publishers.
147. Wittenberg-Cox, Avivah. 2008. *Why Women Mean Business. Understanding the Emergence of our next Economic Revolution*. Chichester: Wiley.
148. Wittenberg-Cox, Avivah. 2010. *How Women Mean Business. A Step by Step Guide to Profiting from Gender Balanced Business*. Chichester: Wiley.
149. Young, Valerie. 2011. *The Secret Thoughts of Successful Women: Why Capable People Suffer from the Impostor Syndrome and How to Thrive in Spite of It*. New York: Crown Publishing Work.
150. Miedaner, Talane. 2001. *Coach Yourself to Success.: 101 Tips from a Personal Coach for Reaching Your Goals at Work and in Life*. New York: Mc-GrawHill.



## ANEXO 2

### Análisis de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres

En el anexo dos se dispone el análisis realizado a la muestra de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres profesionales. Bajo estas líneas se puede consultar el esquema de los objetivos del análisis y los indicadores escogidos para la realización del mismo. Las tablas han sido creadas para facilitar la consulta del/la lector/a de las partes del texto en que se encontraban los indicadores. Mediante la transcripción manual por parte de la autora de la tesis, se disponen fragmentos entrecomillados con la página correspondiente a cada obra situada entre paréntesis.



## I. Guías para el éxito empresarial de las mujeres

### I.1 *Mistakes I Made at Work* (Bacal 2014)

<i>Mistakes I Made at Work</i> (Bacal 2014)	
LENGUAJE PRESCRIPTIVO/IMPERATIVO	
HAVE TO / HAVEN'T TO	<p>“You have to be assertive” (14).</p> <p>“(…) she’d had to learn how to alter her personality when she began working for Y&amp;R” (9).</p> <p>“To create a business you have to be assertive” (14).</p> <p>“I decided that if I was to change the situation, I had to figure out who was again. I had to know what I really cared about - just because I cared about it, and not because anyone wanted me to, or because it would win me awards” (21).</p> <p>“I knew I didn’t belong there and I had to accept that I had made a mistake. If others judged me, so be it” (22).</p> <p>“Even if you do advanced study, within an academic field, it doesn’t mean you have to go into academia” (28).</p> <p>“I’d never thought of myself as an entrepreneur but I walked in and said: What do I have to do to apply?” (29).</p> <p>“The women’s movement was at a very early stage, and to be told that in order to be a lawyer, I had to become a «gentleman»...” (35).</p> <p>“Failures are hard on the soul, and I think you have to take steps to emotionally and physically recover” (71).</p> <p>“A job as a junior staffer for a politician wouldn’t have allowed me to pay off my student loan debt; you have to come from a financial stability to do that” (77).</p> <p>“It was that job that led me to finally say, “Okay, I’m going to have to do whatever it takes to be a writer full-time” (83).</p> <p>“When you’re taking a job because you need the money, at least when it comes to writing, you still have to be able to sincerely apply yourself to the assignment” (85).</p> <p>“Unless you have someone else supporting you, you have to be prepared to take risks, financial and otherwise” (86).</p> <p>“Making a commitment to writing or art requires taking the long view. You have to say «Okay, it’s not paying this week or this month, or even this year, but if I stick with it maybe someday it will». You have to ask yourself what a career in the arts looks like over ten years or twenty years. And even then you don’t know. The only path to success is keeping the faith” (86).</p> <p>“Even when things aren’t rejected, you have to endure a sense that all may have failed” (86).</p> <p>“Sometimes you have to do jobs to pay the bills (...). But there’s no way I could become a writer if I hadn’t had a lot of jobs that allowed me to put my real energy into my writing” (88).</p> <p>“This story is about my first time being in charge, the first time I actually had to make a medical decision that would affect a patient’s well-being” (94).</p> <p>“You don’t have to feel the burden of «I must be 110 percent right on my first try, and I may not utter any evidence of hesitancy». Even the president of the company can turn to a trusted colleague and say: What do you think? Give me some feedback” (101).</p>

“You don’t have to be the model of perfection to be good at your job. I’ll never know all the medical facts the way a computer will, so I can say, «I don’t know... but I’ll try to find out», and still feel confident in my abilities” (101).

“The newspaper wasn’t doing well financially and I knew it was unlikely I’d get a raise. Also, there was this fear on the back of my mind that maybe I wasn’t worth more money. This, I’ve since learned, is a pretty common fear - especially for women - and one we have to work extra hard to overcome” (115).

“We have to try to know we’re worth the money, be able to ask for it, and not feel crushed it doesn’t come through” (116).

“We worry that if we’re given more money, it means we’ll have to do everything perfectly” (118).

“But we have to get over mindset - it’s one way we can work to close the wage gap between the genders for good” (118-119).

“(…) And you have to come to terms with the fact that pushback doesn’t mean you’re wrong” (119).

“I wasn’t conscious of it, but the fact that I thought I had to do traditional social work meant that I was still trying to be a «good girl»” (124).

“Part of the reason that I love my job is that I’m able to bring my authentic self to the table – but that was something I had to learn to do over time” (131).

“Someone had handed me this opportunity to make something that didn’t exist before, and I really felt that I had to succeed” (141).

“You might not always know your career path right off the bat - but have patient with yourself” (153).

“I realized that having treated Duke differently from the others made the team weaker; I had to change my attitude and set appropriate boundaries for him, just as I did with my other students” (157).

“Setting a limit like that might be the hardest thing that you do - but you have to do it because then the kids know you’re holding them to a standard” (160).

“The burnout rate in non-profits is five years, so you have to carve out time for yourself and be really protective of it. I meditate for at least twenty minutes every day and take long bike rides on the weekends” (162).

“You have to realize that at some point you’ll struggle” (162).

“Right afterward, I went to work at a restaurant called the Swallow in the university art museum in Berkeley. It was run as a collective, and you had to work for free during the first couple of months as your «investment»” (166).

“In over thirty years on the job, she was never late, never took a sick day, and when she had to phone home, she waited until her break and went to the pay phone on the corner so as not to cost her employer the price of a local call” (175).

“Christmas week the paper closed, but I had to use some of that time to catch up on stories, and when I came into the office, others were there as well” (176).

“What did I have to do with our core mission and day-to-day work?” (198).

“I came to understand - all over again - that because talking about race and racial justice is so charged, I have to be fully present when I lead such a discussion” (201).

“Some of what I saw and heard was confusing. For example, all my female friend who were African American expected that after college they would work - ant that they’d always have to work” (206).

	<p>“And it makes me think that you never know when you see a kid, where the pathway of that kid is going to lead. You have to look at her as representing a future and a talent that we can only can imagine, if she’s given the opportunity” (214).</p> <p>“Even when we have to step back or step out of college or graduate school, it’s important to get back into the mix before you lose a sense of how to study, before your knowledge becomes old, before you acquire debt or a family or a lot of other things that may keep you of moving ahead” (214).</p> <p>“In order to write the book, I had to re-enter that mind-set and that body and almost live it again. I was able to mull over questions and understand where my choices had come from” (222).</p> <p>“Sometimes you have to make it up as you go along” (236).</p> <p>“If I heard myself thinking, “Oh, this is hard. I don’t really want to do it,” I’d go, “No, no, no, no, no! You have to do it!” (249).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MUST / MUSTN’T</p>	<p>“If somebody says hello, you must say hello back. And if they say your name, that’s a reason to continue the conversation, even if you can’t remember their name” (38).</p> <p>“Looking back, I think that I went into music partly to escape the art world - so that I wouldn’t have to buy into the idea of what a «successful artist» must be” (69).</p> <p>“If you want to bring your new ideas to the table and make changes, you must start by honouring what exists. That way, you release people’s anxiety that you’re going to kill what they most trying to protect” (110).</p> <p>“It’s liberating to «be selfish», as Holmes put it, to choose what’s right for you because you must in order to complete a task” (138-139).</p> <p>“You’re being hired with one big caveat: you are a much weaker candidate than all the others, and the editors feel you’re going to have to work twice as hard as everyone else in order to succeed” (189).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">SHOULD / SHOULDN’T</p>	<p>“That’s your toolkit, and you should be adding to it all the time, because you can’t rely on a company to take care of you and nurture you and bring you up in the world the way they used to back in my grandfather’s time” (12).</p> <p>“I felt like I shouldn’t be around people (...). And after, I tried to be gentler. I worked on the phrasing of things (...)” (14).</p> <p>“My mom told me that even though I was very comfortable in Detroit, I was «too young to be middle-aged» and should go to Washington DC to take a job I was being offered with the Civil Rights Division at the Department of Justice” (42).</p> <p>“I thought our middle school girls should read <i>Night</i>, by Ellie Wiesel, for example, and our high school program should include Latina and African American writers” (48).</p> <p>“We should be able to take new directions in work. One way of smoothing the path for a career change is to take control of your own narrative. I often talk about how I’ve had several careers already, but my mission has always been the same” (79).</p> <p>“A loss in a run for public office - or any situation where you’re competing for a job - isn’t necessarily indicative of how you’d do that job, and it doesn’t mean you shouldn’t keep trying for it. (...)” (79-80).</p> <p>“I’d think: “Yeah, yeah, this is great, but I really should be writing. What I truly have to give the world is my writing” (83).</p> <p>“Errors should be corrected, but humiliating someone doesn’t do anything” (98).</p> <p>“During in-depth interviews with over 165 men and women, she gathered data on thriving and rising at work; she then articulated her new (and almost shockingly sensible) model for</p>

	<p>thinking about leadership development in two books: <i>How Remarkable Women Lead</i> and the upcoming <i>Centred Leadership</i>. They should be required reading for every young person - man or woman” (103-104).</p> <p>“Well, I probably should have known that an eleven-minute video of talking heads raising criticism after criticism does not make for a great presentation, but that mistake was only the tip of the iceberg” (109).</p> <p>“Understanding those lessons affirmed my belief that mistakes are nearly always learning opportunities and that you should only call them «failures» if you don’t learn” (111).</p> <p>“It helps to understand that asking and talking about what we should get paid is problematic for most of us, and that the worst it can happen is getting a no. The conversation doesn’t have to be so dramatic” (118).</p> <p>“There’s so much emotion attached to money that when you practice negotiating, you should think through not only what you are going to say but how you’re going to feel in the face of pushback” (119).</p> <p>“I had gone to my boss behind closed doors and apologized, but I also should have been going to colleagues on the floor, publicly joking and talking about myself, saying things like, “I can’t believe I did that. If I didn’t understand what it means to “go naked”, I sure understand it now” (134).</p> <p>“Okay, I said one thing but just did another. Maybe I am interested, and maybe I should think about this a little harder” (145).</p> <p>“You’ve done a lot of features and opinion writing but not much hard news, and we feel you should focus on getting hard new experiences” (189).</p> <p>“Having the discipline to not be defensive shouldn’t be confused with unnecessarily taking responsibility - but the reason you don’t want to react in the moment is so that you can gather more information about the situation and determine «What’s mine to take? What’s really not?»” (202).</p> <p>“My parents wanted me to be challenged on college, but we weren’t sure where I should go because southern universities were essentially segregated” (205).</p> <p>“And when I did my homework and challenged them because what they were saying didn’t make sense in light of what they should have read, I could tell that some of my colleagues hadn’t anticipated that” (212-213).</p> <p>“We should make many mistakes, and if we find ourselves being perfect all the time, we should go out of our way to put ourselves intentionally in situations where we’ll screw up. Why not?” (225).</p> <p>“Some people chance their viewpoint on an issue or a situation because they realize that they were wrong in their assessment of something - and that should be celebrated instead of being viewed as a weakness” (227).</p> <p>“If you are going to be someone who believes you should take up space and put stories out in the world, you have to be mindful on the power of that” (234).</p> <p>“I’ve learned that every professional opportunity is something you should seize upon - you never know where it may lead you” (241).</p>
	<p>“You can’t waste time. You don’t have time, so you act first and worry about it later” (14).</p> <p>“Young faculty gets taken advantage of because they «can’t» say no: they have to teach courses that senior faculty doesn’t want, during the worst time slots” (29).</p> <p>“Being part of a high-functioning team can make all the difference at work” (40).</p> <p>“I thought, «I cannot live a lie in front of this student» (52).</p>

CAN / CAN'T	<p>“Finding allies who are like-minded can sometimes be daunting” (53).</p> <p>“Meanwhile, great things can come from mistakes and failures, and I can look to my own life as an example: the total train wreck of my first screenplay is what led to my current career as a novelist” (57).</p> <p>“(…) she’d been thinking about the pressure that women can feel «to do everything»” (65).</p> <p>“When you don’t connect with the work that you’re doing, it can feel nearly impossible to get it done” (83).</p> <p>“But I’ve learned that I can’t pretend I have something to say when I don’t” (83).</p> <p>“Apparently, asking can be tricky for women” (90).</p> <p>“Even when you’re in charge, you can ask colleagues for their opinions” (99).</p> <p>“There’s no reason why you still can’t seek support or advice asking (…) (101).</p> <p>“I’ve noticed that young people are often afraid of «living the wrong life». Every decision becomes momentous because they just haven’t made many of them! They become afraid of decide anything, which can be a mistake in itself. Instead, start with what you really want to create and if the decision takes you a step forward, go for it. If you don’t know what you want to create, focus on gaining a skill” (111).</p> <p>“It can be hard for women to say, «I think I’m worth more», or «Would you consider raising that?» because we worry that people will think we’re full of ourselves” (118).</p> <p>“The pressure to be a «good girl» can constrain you in every area of your life” (122).</p> <p>“I would advise young women that you can put dreams on the shelf, but they will keep popping up showing themselves to you and saying, “Hey, what about me? When are you going to give me attention?”(127).</p> <p>“If you walk into graduate school with ambition and use the resources available to you, you can have a once-in-a-life-time experience” (128).</p> <p>“Failing is sometimes the only way to forward. You can read thousands of books about public speaking, but until you do it, you are not going to grow” (128).</p> <p>“«When women feel they can’t say no,» says Carrie Baker, a women and gender studies professor at Smith College, they’re often reacting to real interpersonal and structural barriers” (138).</p> <p>“Interestingly, beyond office walls where women still do more care giving than men, the opportunity to say no because of work can actually come as a relief” (138).</p> <p>“I’d been socialized to be accommodating and to help other people – both family and friends. For the first time I felt I had an excuse to say no. No I cannot talk to you on the phone. No, I cannot help you with that. No, I cannot go out to dinner. Just no, no, no, no, no. And it felt very freeing” (138).</p> <p>“(…) saying no can actually be a wonderful feeling” (139).</p> <p>“Every woman can learn how to say no a little bit more in her personal life and in her professional life, prioritizing herself and her own needs” (158).</p> <p>“When my boards want to send me out on the road to fund-raise, I often tell them that I can’t speak about our mission and our work if I don’t spend more of my time out on the field coaching or doing things like having dinner in kids’ homes” (156).</p> <p>“I’m always pushing our teachers: How can we create an environment where everyone feels capable? If a kid is struggling, what can we do better? (…) We ask ourselves: where can we help each kid feel confident?” (157).</p> <p>“Doing work that you love can inspire others to-do the same” (168).</p>
-------------	--

“My parents said, «You can be anything you want, as long as you can support yourself”, says the novelist Sharon Pomerantz» (171).

“In my case, I can’t say that The Post was the last job I ever regretted, or that Carl was my last nasty boss, but as I got older, I found better jobs, allowing me more time to write fiction and tell the stories I wanted to tell” (178).

“Only you can determine your future; only you can decide who you will be” (179).

“Mistakes can be embarrassing; they can feel really bad” (183).

“It can feel safer to ask a question than to make an assertion” (199).

“Having a limited understanding of what you can do with your college major can confine you to a career path that may not be right for you” (204).

“Knowledge is something nobody can take away from you” (206).

“The respect of colleagues can bring its own set of issues” (214).

“Remorse can be artistically motivating” (216).

“If procrastination is a symptom of perfectionism, it’s also a protective strategy - you stop yourself before you can do some mistake” (217).

“If you’re going to write about difficult subjects, you’re probably going to hurt some people in the process. The question is, then: how much of that you can stand? And in what ways can you be intentional about co-creating with and preparing people? It’s important to consider these questions before diving in, to equip yourself emotionally” (234).

“Reflecting on moments when you wish you’d behaved differently can help you to develop as an ethical person” (221).

“Ignorance is an act of will, and so is knowledge. We can just as easily choose not to be ignorant. We can choose not to ignore the conditions of the world. We can take responsibility for our mistakes rather than avoiding them, engage with our remorse, and stop living in fear and denial” (222).

“Mistakes are something that you can welcome, and you should make as many as you can so that you can learn more and more and more” (223).

“Every novel or painting is like this: perfect in the maker’s mind, but imperfectly realized. You can look at this as mistake or simply as an opportunity to engage - because is through the making of mistakes that we are able to live creative lives” (224).

“It’s easy for women to get caught up in trying to be perfect, so the more practice we can have making mistakes the better” (224-225).

“But the experience made me see that storytelling is powerful and can hurt like hell in unpredictable ways” (233).

“What keeps me going is knowing that powerful stories can lead to transformation for both the reader and the writer” (234).

“If you’re going to write about difficult subjects, you’re probably going to hurt some people in the process. The question is, then: how much of that can you stand?” (234).

“(…) I had never been in an environment where the social guidelines were so proscribed that it was almost like being in a Victorian novel: “You can’t speak to this person unless spoken to,” or “You never walk into this person’s office without permission” (240).

“Developing a «growth mindset” can sustain you when you’re taking risks in your career” (246).

“When some kids got puzzles that they couldn’t solve, they stopped working and said, «I can’t do this». They thought the failure meant they had no talent, and they became helpless” (247).

COULD / COULDN'T	<p>“I was trying my best to put my mind to the task at hand, but I couldn’t truly engage with what I supposed to be doing, and so I couldn’t get my work done” (20).</p> <p>“When I could not win for the first time in my life - when I could not set my mind to going after something and accomplishing it - I fell apart” (21).</p> <p>“There was something very special about working at LDF. (...) I could go to anybody’s office and say, «I have this really difficult case,» and they’d stop what they were doing and talk through it with me” (41).</p> <p>“At the juvenile court there had been no team. (...) you couldn’t consult with anyone because you had eight cases before lunch” (41).</p> <p>“I think back on this moment a lot because there are things that I could have done differently. I wish I’d had the wherewithal during the meeting to say «I should read this letter on my own and then get back to you. Also, I would like a copy»” (49-50).</p> <p>“I began a job search to find a place where I could be me, collaborate with others, bring multiple voices into the curriculum, and also have some autonomy” (51).</p> <p>“Once I knew what I was looking for, I was able to target my research as well as connect with those in my field who could support my job search, especially other progressive teachers and those attending job fairs of teachers of colour” (53).</p> <p>“I just wanted to write the most engaging book I could” (59).</p> <p>“I came to understand that I didn’t have to be some freakazoid to be a performer or a singer; I could just be a girl and that was enough” (68).</p> <p>“I could understand making a series of pieces that is similar, but I couldn’t see confining myself to my one «recognizable thing»” (69).</p> <p>“If I could do it over again, I’d be more cognizant of how my background could be misconstrued” (74).</p> <p>“I mean, I could see it: I was actually contributing to society in general and these young women in particular by helping them get on a better path” (82).</p> <p>“I couldn’t bring myself to pretend, no matter how many dollars I received for each word” (84).</p> <p>“This very early mistake helped me in significant ways. First, it helped me to recognize my strengths and weaknesses. I understood that I could creatively problem-solve by seeing something differently or asking a question from a new perspective - but that I couldn’t bring creativity to the analysis itself” (108).</p> <p>“Finally, I hadn’t prepared for a worst-case-scenario outcome, which was what I got; I couldn’t even answer the group’s questions because I was frozen with fear” (111).</p> <p>“I didn’t even think about asking them for more, because I assumed that if they were offering thirty cents a word, then they couldn’t pay my normal rate” (118).</p> <p>“There was no holding back now, no voice of doubt that could stop me” (126).</p> <p>“During these conversations, I learned so much that I thought maybe the project could help other women, and I pitched to a publisher” (127).</p> <p>“I couldn’t allow myself to be afraid that I might make the same mistake – and I knew I wouldn’t. I’d learn my lesson: never again would I have a question and not ask somebody. Heck no” (134).</p> <p>“For a few months, I sat in stunned semi-silence. I didn’t know what to do with myself. I’d been there for two and a half years and it was almost as a love affair – I was devoted to one magazine and couldn’t imagine doing anything else” (144).</p> <p>“I wish I could go back to the person I was at twenty-one and say, «You’ll be fine. This is</p>
------------------	---

not the way every boss is. The way she's acting has nothing to do with your talent and potential» (144).

“I could be contemplative and creative and not feel the pressure to bang out one post after another” (146).

“For the first time in my career, I had autonomy: I could have ideas and execute them without running them through layers of management” (146).

“When my first husband and I moved to San Francisco in the early 1970s, we lived in a communal house to save money so that we could take turns devoting time to what we really loved” (164).

“For the first six months, Doug did carpentry to support us, and I wrote. Then it was my turn to work so he could make art, and I went to a temp agency to look for a position” (164).

“Because actually, I was surrounded by people I couldn't stand” (165).

“There was nothing to do but take the money, which I could certainly use, but he'd been unclear on whether it was a gift or an advance of my salary or why, exactly, he'd decided to hand it to me before I even started working” (174).

“I could have waitressed toy babysat and continued looking for something better, but I'd been working since I was twelve and had already been a nanny, a bartender, and a shoe shiner; I'd cleaned rooms, washed dishes, shelved books, and refinished furniture” (174).

“When I walked out the door and own the steps for the last time, I swore I'd never again let someone else define the kind of writer I could or couldn't be, or demand that I tell certain part of the stories and not others” (179).

“(…) and to understand mistakes as touchstones. they were learning opportunities if I could own them, take them apart, and think about how I might act differently next time” (182).

“What if more of us could see mistakes and failures as essential to doing our work well, to growing as people and professionals” (182).

“Back in the first job at the Times, it would have been great if I could have said «Even though the head of the clerical workers is telling me I'm “less than,” this is an amazing opportunity and I'm going to see every day as a learning experience» I've only come to have that kind of attitude in the past years. If you can start to develop it early, it's a great attitude for getting through lied” (193).

“I told my colleagues that we could figure all that out, but they didn't have any examples and couldn't imagine a «weblog» as part of their work life” (198).

“What do you think I could have done better?” (200).

“That can't be true. I did everything I could. It's her fault” (200).

“Instead I called a close colleague who knows me well and could offer support and perspective” (201).

“Growing up black in Birmingham, Alabama, in the 1950s, I had a lot of practice being told that I couldn't do things” (204).

“I felt so gratified to be doing this kind of work that I would have done it for free if I could have afforded it, because throughout college, graduate school, and the early years of my career, I had always wondered where everybody else was - why there were so few women of colour studying and working around me” (211).

“(…) We were happy to launch our feminist Trojan horse. I knew that there was something unsavoury about the meat industry, but I also knew I couldn't «go there»” (219).

“Unfortunately, I couldn't avoid what was really a pervasive wide-reaching problem, affecting people close to me” (231).

	<p>“If there was something that they couldn’t stand the thought of people knowing, then I would take it out” (233).</p> <p>“It was also helpful that as my research began spelling out the characteristics of the fixed mindset versus the growth mindset, I began to see the ways in which these insights could apply to me” (248).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DO / DON'T</p>	<p>“Know yourself, and don’t try to be someone you’re not. Don’t try to shove down your personality if you have too much personality for the corporate environment” (15).</p> <p>“Don’t privilege how you appear to others over how you feel inside” (19).</p> <p>“Don’t be afraid to quit. Who cares what other people think? They’re not the ones living your life. You are. The people we are terrified of disappointing usually want us to be happy. Take the leap and trust that you will land on the other side” (25).</p> <p>“When you’re feeling that you can and should do everything, then you never feel like you’re going to achieve anything. I think what kept me going was this deep understanding. That it wasn’t going to be perfect and that it didn’t have to be” (70).</p> <p>“You don’t have to think, «I do this for work and will always do it. Careers are long, and they evolve and change over time». That’s actually a good thing” (71).</p> <p>“Do your research and don’t get bogged down by missteps” (116).</p> <p>“I grew up with a lot of good-girl-isms: don’t ruffle feathers; don’t be too direct or ask for too much because you could seem entitled or look demanding” (122).</p> <p>“Don’t be a quitter. You committed to this, you should stick with it” (123).</p> <p>“Don’t let self-imposed constraints or the idea that there’s a certain kind of work you’re «supposed to do», get in the way of taking risks and pursuing what you love” (127).</p> <p>“You don’t have to be a «math person» to thrive a business school. I worried that I’d never get into any program, but I was accepted to an excellent one and loved every minute of it” (128).</p> <p>“Don’t be afraid to ask questions” (130).</p> <p>“Whenever there’s a serious situation, humour can be an important tool. Don’t use it to downplay what you did” (134).</p> <p>“Don’t let the other people define who you are. When you’re feeling unappreciated at work, just let yourself feel annoyed. Don’t see it as a sign of worthlessness” (150).</p> <p>“(…) Don’t focus too completely on one subject. You may discover a passion you didn’t know you had. And knowing a lot about art, literature, science... down the road, it will serve you well” (170).</p> <p>“Don’t expect too much of yourself when you’re young. It’s better to be a late bloomer than an early one; so many young successes flame about and spent the rest of their lives lamenting what they used to have” (170).</p> <p>“Do what you can to not feel so alone and powerless when you’re in a terrible job; if you have to contract lice (or to even pretend that you’re contracted lice) in order to get a day or two off to apply for other jobs, then do it” (179).</p> <p>“Don’t let a difficult work situation keep you from trying to get the most that you can out of experience” (188).</p> <p>“When a blow comes your way, you don’t have to lie down and die” (190).</p> <p>“When someone is criticizing you, don’t «check out» or dwell on defensive thoughts, like, «She can keep talking, but it’s not affecting me.» Keep your reaction minimal, and ask for more details. Do some soul-searching to figure out «What is this person saying that I really need to own and change?»” (202).</p>

	<p>“(…) as an African American woman I hadn’t been told that “women don’t do” this, that, or the other” (207).</p> <p>“Another time, a male student actually said to me, “Why do you want to go to medical school? Don’t you realize that you’re taking some guy’s place?”” (207).</p> <p>“If you take a break from schooling and plan to return, do it before you get bogged down with other demands” (208).</p> <p>“You risk hurting people by telling their stories publicly, so do it responsibly” (231).</p> <p>“Keep going, work hard, and don’t be afraid to figure it out as you go along” (241).</p> <p>“Don’t let the need to be seen as perfect by those you admire keep you from developing mentoring relationships” (245).</p>
<b>LENGUAJE EVALUATIVO</b>	
<b>GOOD: ok, right, best, value, nice, convenient, adequate, satisfying, possible...</b>	<p>“The value of learning from mistakes” (X).</p> <p>“Lani Guinier discusses coming to see that climbing the ladder from lawyer to judge just wasn’t for her and that she was happy to leave a prestigious job as a “referee” to work at the less prestigious, but more rewarding, NAACP Legal Defense and Educational Fund” (3).</p> <p>“The virtue of hard work” (11).</p> <p>“I have done a good job of staying in touch with connections in publishing” (12).</p> <p>“I soon found I was good at coming up with a vision to make it grow” (13).</p> <p>“Being an entrepreneur, implementing my own vision and subsequently working with other small business to help implement theirs, is much better suited to my personality than being employed by a big company” (15).</p> <p>“It’s liberating to free yourself from the assumption that the best way to succeed is to keep moving up a ladder, where you become more and more important and more and more powerful” (42).</p> <p>“It took me some time to realize that the best work is done in collaboration” (52).</p> <p>“In general, a lot of good can come from not needing to be in control of everything” (62).</p> <p>“Even when you’re certain of your path from a young age, it’s good to be open to opportunity and possibility - and to the idea that having a career doesn’t have to mean doing one thing for your whole life” (66).</p> <p>“It was instructive to know that even though working with those girls was pretty much as good as it gets professionally - in terms of satisfaction - I still wasn’t doing the right thing for me, personally” (83).</p> <p>“Recognizing what was most important to me had helped to set me on a path that feel right” (83).</p> <p>“Feedback is scary, but it makes your work better” (85).</p> <p>“And practicing negotiation is not only good for our bank accounts; it can serve our educational and career ambitions (...)” (90).</p> <p>“Another mistake was being more focused on my own “good idea” than on the task at hand” (109).</p> <p>“(…) we all make mistakes and that really is okay” (113).</p> <p>“Even when you’re grateful to have that first job, it’s still a good idea to negotiate” (114).</p> <p>“(…) it would have been good if I’d done some research to learn about the going rate” Even pre-internet, I could have asked some close friends” (115).</p>

	<p>“Okay, if I work at 110 percent, I get good results. If I work a little harder, I’ll get even more out of it” (148).</p> <p>“Your best investment is yourself, so it seems to me that is important for people to have some period in their lives when they get to just listen to themselves, and to figure out every day what they’re going to do” (169).</p> <p>“It’s okay to trust your instinct that things are bad, and to look for a way out even when it seems too soon” (179).</p> <p>“Mistakes can be embarrassing; they can feel really bad. But at the risk of sounding a little like Mr. Rogers - it’s okay to feel bad.” (183).</p> <p>“It’s important to have a community of colleagues - whether at work, outside the world, or both - that hold you accountable and is honest but also reminds you for your goodness in moments when you’re feeling like a failure” (234).</p> <p>“(…) We were happy to launch our feminist Trojan horse” (219).</p> <p>“Chances are that every time you act, every time you do anything on the world, you won’t get it perfectly right. So you always have something to chew on and this is not a bad thing” (223).</p>
<p><b>BAD: wrong, mistake, error, failure, dissatisfying, impossible...</b></p>	<p>“25 influential women reflect on what they got out of getting it wrong” (Subtitle).</p> <p>“Somehow I hadn’t remembered the lesson from my first job, which is that it’s not always wise to place your personal authenticity ahead of the hive mind. To be honest, it’s stupid if you want to survive in a big corporation” (11).</p> <p>“Failure is part of innovation” (30).</p> <p>“From a business perspective, our product was also a disruptive technology, which means it’s designed to change the way that people do business, and so by definition is «wrong» for the current market” (32).</p> <p>“Sometimes it takes the wrong job to realize what a good fit is for you” (36).</p> <p>“Working in the legal system in this way was like expecting to hear a symphony only to find it was being played by a lone harmonica player; it was jarring and dissatisfying” (39).</p> <p>“During that time, I was afraid to come out as queer because I felt as though I was continually on probation, as if I was being watched. (...) So coming out as a woman of colour who was also queer seemed dangerous” (51).</p> <p>“Trying to maintain two careers, visual art and music, and to be a mother at the same time, always felt kind of impossible” (70).</p> <p>“Being a writer means failing every day. It means following the wrong path in order to find the right one” (81).</p> <p>“You and your bad decisions are two separate things” (94).</p> <p>“An error doesn’t mean you are a bad person, it means you are a human being” (97).</p> <p>“It’s not that you were wrong, it’s that your decision was wrong” (98).</p> <p>“If you don’t have a passion, there’s nothing wrong with you” (103).</p> <p>“When one of the firm’s founders told me that I had “a lot of courage,” I knew that was an odd thing to say. And part of me also knew there was something wrong with my plan, so I should have followed up to ask why he was saying that. I hadn’t trusted my intuition” (110).</p> <p>“Because of self-imposed constraints, I avoided tough conversations in every area of my life” (123).</p> <p>“Because I wasn’t being embraced in the way I’d hoped for, I remember feeling vulnerable and disappointed, thinking, “maybe there’s something wrong with me. Maybe I’m not as</p>

	<p>sharp as I thought” (143).</p> <p>“I had spent most of my early career not doing things that were risky because of financial constraints” (145).</p> <p>“I was so bad at getting the lines straight, in fact, I would have to sneak the boards home at night and get Doug to do it” (165).</p> <p>“From the moment I started, the managing editor (who had been working on the section for twenty years) hated me. Hated me. She felt an allegiance to her old boss - who had just retired - and we did not see eye to eye on anything” (168).</p> <p>“The salary wasn’t great - 325\$ a week, no benefits - but it was a steady paycheck” (172).</p> <p>“When I first started working, I did not receive negative feedback well. My immediate reaction was always to act defensively” (199).</p>
<b>ASEVERACIONES</b>	
<b>ASEVERACIONES ESENCIALISTAS</b>	<p>“It’s not easy for either sex - except for those people who are born negotiators -to discuss salary, but women tend to personalize these things more than men” (116).</p> <p>“Women, more than men, tend to hold on their mistakes – and it becomes like heavy baggage, creating a competitive disadvantage. There aren’t enough people telling young women that mistakes aren’t a big deal and that they need to set down that baggage” (135).</p> <p>“Granted, some of that «get up and fight» instinct is hard-wired and temperamental and some people are naturally more resilient than others” (191).</p>
<b>ASEVERACIONES CONSTRUCTIVISTAS</b>	<p>“Starting in elementary school, girls feel “pressure to be perfect, accomplished, thin, and accommodating”, according to a 2006 Girls Inc. report. (XI).</p> <p>“Wherever you go, whatever job you take, you always want to be working in skills you can take with you. For example, learning HTML or the newest Windows operating system; taking courses or doing extra reading about your industry - anything to help you build your «toolkit»” (15).</p> <p>“That’s why it’s important these days to build the capacity to contribute within your field and also to pursue work environments that feel like the right fit for you” (15).</p> <p>“Linda Babcock y Sara Laschever’s bestseller, <i>Women don’t ask</i>, revealed that women are perfectly good negotiators on the behalf of others, but that there less likely than men to ask for ourselves. Babcock and another colleague, Hannah Riley Bowles, have since demonstrated that women may be penalized for asking in ways that supervisors - both males and females - see as too aggressive. In a 2011 NPR interview, Babcock called this «depressing» but recommended that women who want to use her research to help them get what they want should try a negotiating manner that’s «friendly, warm, and concerned for others above yourself» (90).</p> <p>“(…) Focus on developing hard skills like problem solving, business writing, and presenting, and soft skills like taking initiative, getting along with others, and engaging in meetings” (103).</p> <p>“Whether you get promoted or not, whether you’re part of the «cool kids club» or not – these things are not indicative of your worth” (142).</p> <p>“You value learning an effort, and you see mistakes and setbacks as tools for learning. It’s</p>

not something that you either have or don't have, though; you can work toward developing a growth mindset in any area of your life - at work, in your personal relationships, on the athletic field" (184).

"But it's important to understand that women in particular are raised not to disagree, especially with people whom they respect and like and want to support, or when there is some power inequality" (199).

### **LEARN TO / FROM**

"Learning to take charge of your own narrative" (1).

"There's a set of corporate behaviours – ways of speaking, of addressing people, of responding to things – an entire protocol and vocabulary that I just forced myself to learn" (9).

"When I devoted myself to what I genuinely cared about, when I let my heart guide me (as opposed to my need to accomplish I found true success)" (24).

"Real success is rooted in learning how to turn mistakes into successes; losses into gains; failures into the things of value that propel you forward rather than hold you back" (87).

"Learning to ask" (89).

"It took years, too, to learn the valuable lessons embedded in this horrible experience" (111).

"Learn to manage the emotions that come up during negotiations" (115).

"Learn to manage the emotions" (115).

"It never hurts to ask" (118).

"Learning through experiences is key" (128).

"Early in my career, I didn't have an internal «mentor», although I learned a lot through my own continual self-assessment and drive to always improve" (131).

"Learn to say no" (137).

"Learning resilience" (181).

"Learning from mistakes is not only integral to teaching; it's also an important part of doing scientific research" (182).

"But I've learned compensatory strategies to balance myself out - like getting out the house long enough to forget that voice of self-criticism. I'm also more compassionate toward myself and others" (193).

"Always remember to think about all the potential for learning in any environment. Even if that means nothing more than viewing it anthropologically, because first jobs are often not very good, there may be something fascinating about the people or the way things are done" (194).

"I've learned to sometimes balance my direct leadership style with probing questions so that colleagues feel encouraged to say what they want to say" (199).

"Doing good work requires learning to deal with defensive feelings" (199).

"I've since learned that taking a «screw that» attitude doesn't allow for growth. These days, if criticisms upset me, I'll ask for a break" (200).

"If you are a fiction writer, or I suppose any kind of writer, you learn to value your mistakes because there have the potential to generate material" (217).

"And so every mistake is an opportunity to learn something, to engage with your life in an

active and ethical way, or, if you're a writer, to write a new book!" (223).

"Procrastination will prevent you from fully living your life; instead learn to appreciate your mistakes" (224).

"Really, living is a practice of learning to make better mistakes and to accept ourselves and our myriad imperfections" (224).

"I had always written for fun, but at Allure I learned how to be a professional" (239).

"In the growth mindset, you value learning and effort, and you see mistakes and setbacks as tools for learning. So these discoveries were almost like a road map that I could use in forging ahead" (249).

"But with every rejection I said, okay, what do I learn from this?" (249).

"If you choose to learn more about the concepts of «fixed mindset» versus «growth mindset» – whether through my book or online – I hope that these ideas will be helpful for you too" (250).

"When you have a "growth mindset," you understand that mistakes and setbacks are an inevitable part of learning" (250).

### **NEED TO**

"Instead, you almost need to see yourself as a freelancer, building skills and capabilities to take with you to the next job and the next job" (11).

"Life is not a game that you always need to be winning" (18).

"We all need to pay the bills - that's part of life. But we also need to acknowledge that when a task feels so wrong it's paralyzing, that's important information to be aware of. Sometimes it means we simply need to be creative within the confines in the assignment (...). Other times, it means that we need to find different work" (85).

"In the arts, you need to learn not to expect that success will equal money" (86).

"Senior doctors need to come forward and talk about errors, about how they dealt with the shame and how they maintained their sense of self. They need to talk about how they approached their patients and acknowledged their medical errors" (98).

"Many factors go into an employer's decision about granting raises, and we need to understand that. But we also need to leave a place that undervalues and underpays us" (116).

"You might need to be more active and present in your life, and in the decisions that you're making, because otherwise, life will happen to you" (129).

"That day I learned that if you don't know, you need to ask" (133).

"If the person is trying to intimidate o bully you, the last thing you need to do is run and hide, because you increase their power" (133-134).

"I also learned that when everyone knows that you made a mistake, you need to make sure they also know you're taking responsibility" (134).

"I hope that they'll give you the courage to say no when you need to" (139).

"All kids at the school play soccer on our teams, and I tell them that they need to be engaged physically, mentally, and emotionally in both academics and on the field" (156).

"I've always been the person with the vision for the school, but to make it actually happen, I've needed to recruit people who are much more organized and extroverted than I am" (156).

"And the kids always need to know they are more important than any award or any

recognition that our school gets” (157).

“We need to be able to take criticism and use it to improve ourselves. In sports, coaches have that approach; they’ll just say directly: «I need you to do this»” (162).

“As a leader, you need to make people comfortable enough to undo that habit” (199).

“It was discomfoting, not because I needed to be around others who looked like me in order to learn but because I was young to be suddenly surrounded by a world that was so different from the one in which I’d grown up” (206).

“You know that you need to do something, but you engage in all kinds of denial in order to avoid it” (217).

“The last thing you need is more coursework. You need to just do your doctoral research and get out of here” (210-211).

“In retrospect, I understand why I did what I did. I needed to pay the rent, and it was all happening so fast, and anyway working in TV is fun!” (221).

“I liked when guys opened doors for me but wondered if that fed a stereotype that women were weak and needed to be taken care of by men” (229).

“I went for a walk in Prospect Park, which is what I often do when I need to gain perspective (...)” (229).

“If we got to a point when I needed to take so much out that it wouldn’t be an accurate portrayal, then they just wouldn’t be on the book” (233).

“I’m very fortunate that I was able to tune in to my own findings, to understand that I needed to develop a growth mindset in order to take risks and do my best work” (250).

“I’ve learned that in order to develop into the people we want to become, we need to let go of our need for continual validation” (250).

### **LISTEN TO**

“Listen to your «internal voice,» that voice inside your head that tells you when you feel tired or thirsty, whether you should leave the party, if you should buy that cool shirt. When you think about the path you’re on right now, what does the voice say? A full-throated, passionate yes? A maybe? Or an I-hate-this-but-it’s-what-I-have-to-do? You can plug your ears for a while, but eventually, that voice grows louder, more ominous, and harder to ignore. Listen to it now before you get in too deep” (24).

“Listen to your gut” (82).

“My advice is to be humble, to listen to those who have more experience than you do, to work hard - actually hard - and also to trust yourself. No one makes your life for you. You make it for yourself” (87).

“I opened lost of wrong doors before finding the right one because I didn’t always listen to my gut” (127).

“I was sick of listening to the negativity running through my head, sick of dressing in yoga pant all the time” (192).

“Develop a habit of listening to other people and taking their concerns and questions seriously without over internalizing their resistance to your ideas” (202).

### **TAKE**

“That was the mentality back then: Companies take care of you” (6)

“I think taking risks can be hard for women, but it helps to have a What’s the worst that can

happen?” attitude” (3).

“It’s OK to take risks” (42).

“Sometimes being comfortable in a place isn’t a good enough reason to stay there. It’s ok to take risks” (43).

“If you are someone for whom it’s important to have your personal and political values align with those of your workplace, then take the time to find the right workplace” (46).

“She talks often with these girls about the value of taking risks” (74).

“Take control of the story that you want to tell about yourself” (74).

“I was going to take the steps that were necessary for me to emotionally get into this space that I would run again” (74).

“Take control...” (74).

“Asking to be tricky for women” (90).

“Take care of yourself” (148).

“We don’t control everything, and sometimes we make mistakes, and not everybody loves us. It’s part of taking risks and doing the work” (202).

### **ASK TO**

“I was twenty-five years old and didn’t feel like I had the authority or power to ask my department chair whether I could read it by myself and then reconvene to talk” (48).

“A couple of years after I began writing my column for the New York Times, my editor said, “You should ask for more money. All the male columnists have”. I had been so grateful to have the column in the first place that I hadn’t thought to ask for more - and again, I was annoyed with myself!” (115-116).

“Asking for money can be easier over e-mail” (119).

“If you do find asking for money over the phone or in person, allow for silence right after you ask. It’s a very powerful tool” (119).

“Looking back, I wish I had had the courage to propose my out-of-the-box idea and campaign to move it forward - to simply ask! - (...)” (124).

“I became unafraid to ask for what I wanted and to make bold suggestions” (126).

“At school or at work, if you find yourself wishing for a new kind of policy or program, then ask for it. Make a good solid proposal. Go and invent the option you wish was there” (128).

“I also learned through seeking new challenges as opportunities for growth and a problem arose one time when I wasn’t willing to ask a question related to one of those challenges” (131).

“Often we don’t want to ask for help because we don’t want to be exposed as unknowledgeable, or we’re afraid that somebody will reject us and not give us the help. But if someone turns you down, just think, Next! – because somebody else will help you” (133).

“Instead of asking about his ideas and sharing mine, I robbed myself of the opportunity to be mentored by someone I greatly admired” (246).

**TO BE**

“Be flexible in thinking about how to use your talents” (56).

“Be open to stepping outside of your comfort zone” (111).

“Never talk about what you “need”, and never be apologetic” (119).

“Be mindful of when a kid’s story resonates with you, and of the ways in which this might affect your behaviour” (157).

“Be brave enough to define your own future, rather than letting a bad job define you” (176).

“Be open to external validation that comes from sources other than your usual ones” (192).

“Be open to learning in public” (228).

“Keep in touch with people and be a kind and generous co-worker. You never know where it might lead you in the future” (242).

**I.2 *Work with Me. How Gender Intelligence Can Help You Succeed at Work and in Life* (Annis y Gray 2013)**

<p><i>Work with Me. How Gender Intelligence Can Help You Succeed at Work and in Life</i> (Annis y Gray 2013)</p>	
<p><b>LENGUAJE PRESCRIPTIVO/IMPERATIVO</b></p>	
<p><b>HAVE TO / HAVEN'T TO</b></p>	<p>“I have to be so careful in what I say and do” (1).</p> <p>“We feel we have to be careful in what we say, and at times we don’t even know what to say. Our challenge at work isn’t in our ability to do our jobs; it’s in our ability to authentically engage with the other gender” (5).</p> <p>“I have to perform and deliver for my family. I don’t mind, though. That’s what’s expected of me” (26, <i>woman talking</i>).</p> <p>“Women often sense that they have to work harder than men do just to prove themselves, and they feel doubted for their competence and commitment” (33).</p> <p>“Women feel they have to work harder than men for the same level of recognition” (36).</p> <p>“Women feel they have to work harder” (40).</p> <p>“Women feel they have to work harder than their male peers just to prove that they’re deserving of the same recognition” (40).</p> <p>“Sometimes I feel I have to do twice as much work as the men in my division to be thought of as a half good” (41).</p> <p>“At times I feel I have to work twice as hard as the men in my group just to get the same evaluation and recognition” (42).</p> <p>“In our workshops, women will express how they often feel tested at work and share that they sometimes feel that they have to work harder, longer hours, or feel that they have to outperform their male colleagues just to be acknowledged” (42).</p> <p>“For women this command-and-control model is something that they have to endure and adapt to each day just to get ahead” (44).</p> <p>“We have to stop fixing women to act like men, then blaming men for acting as themselves” (49).</p> <p>“A woman has to discover how, through her own actions and reactions, to bring out the best in a man - from his own best side” (53).</p> <p>“Things are different now. I don’t think Marjorie wants me working alone. I have to meet with her each morning and she’s talking about hiring an assistant to help me. I don’t need help” (60, <i>man talking</i>).</p> <p>“Do men have to walk on eggshells with women?” (93).</p> <p>“A man doesn’t have to think about what he’s doing to say around another man, whether giving critical feedback, using occasional profanity, or telling an indelicate joke” (96).</p> <p>“The risk of a sexual harassment charge for an unthinking, off-colour joke or sexual remark, especially after a drink or two, is very high, and what was once a refuge for a man from the problems of the day is now just another setting where he has to be on guard and practice self-restraint” (100).</p> <p>“It was really sad. She ate lunch alone in her office and never in the cafeteria with others. She was intimidating and caustic, and she didn’t have to be” (104).</p> <p>“For this reason, a woman often makes the mistake of believing she doesn’t have to ask</p>

	<p>directly for support” (122).</p> <p>“In addition to being up to speed on anything that is going on finance-wise, I have to understand what’s going on in the business. I have to ask good questions and then listen carefully in order to synthesize, spot trends, and communicate to key constituencies including our investors, broad of directors, key customers, and Wall Street analysts” (127).</p> <p>“Women have to understand this and not automatically assume that the man is acting deliberately” (170).</p> <p>“On the other hand, a gender-intelligent man has to be more conscious of the fact that physical movement that helps him to remain focus could be sending her just the opposite message (...)” (177).</p> <p>“Women often have a different line of sight into situations and events than men do because of their capacity for relational and consequential thinking. It is an instinctive response that women have to the world around them and one of their best contributions - one that men often and mistakenly disregard” (195).</p> <p>“Women have to be very careful about seeking to improve a man when he hasn’t asked for that kind of input” (202).</p> <p>“(…) but women have to be rigorous with themselves to maintain forward momentum” (214).</p> <p>“Women have to move away from the guilt feelings described in the previous chapter and take the initiative to practice greater self-care” (232).</p> <p>“You have to practice self-care before you can care for another, just as you have to love and value yourself first before you can give your love to another” (237).</p> <p>“Today, with both parents working, we have to adapt by developing better communication skills. Adults have to learn how to listen to their children” (242).</p>
<p><b>MUST / MUSTN’T</b></p>	<p>“That men sense they must walk on eggshells with women in the workplace may seem a minor matter in the surface. But (...) men’s tendency to feel uneasy and uncertain around women, even if it’s occasional, can negatively affect the professional and personal success of both genders” (96).</p> <p>“With every game, there are rules of engagement, and one of the principal rules in this game is that any idea tossed into play must be relevant to the topic at hand” (139).</p> <p>“A man tend to believe that to achieve a goal, he must focus on the most effective and efficient means of getting there, and he’ll tend to ignore or dismiss any discussion that falls out of bounds” (139).</p> <p>“Work life-personal life balance suggests people must live two separate lives - one at work and one anywhere at work. Yet the separation between these two lives is not that clean” (230).</p>
<p><b>SHOULD / SHOULDN’T</b></p>	<p>“Why should we care?” (<i>about sexual harassment</i>) (12).</p> <p>“What women say: Those issues seem relevant and may impact our decision. All things should be considered” (38).</p> <p>“Some men say that they don’t understand why they should have to give up their social events with the guys. They reason that women are more comfortable bonging with other women, just as they are more comfortable bonding with other men” (39).</p> <p>“Since most of our client executives are women, we should offer other options to golf. Let’s take a poll of our clients” (40).</p> <p>“Maybe he should give the presentation to the board? They may be comfortable with him presenting” (42).</p>

	<p>“We should promote individuals based on their accomplishments as well as their potential” (42).</p> <p>“Whoever can best present the information and speak to the data should be the one to present” (42).</p> <p>“With women comprising approximately 50 percent of the global workforce, it should come as less of a surprise that in Towers Perrin’s massive Global Workforce Study conducted in 2007; before the global recession, 80 percent of employees felt disengaged while 60 percent said they were «undervalued and taken for granted»” (56).</p> <p>“Men tend to think that women should feel appreciated simply because they have responsibility, a good salary, opportunity to earn more, and the chance to move up in the company” (61).</p> <p>“(…) expectations are that women and men should always think and act alike” (64).</p> <p>“They may say something afterward, such as, «You shouldn’t have said that about what she was wearing at the meeting yesterday», which doesn’t break the male code because it is said privately afterward and isn’t seen as a challenge” (71).</p> <p>“He thinks, Should I help or not? The last woman I offered help to said, «No, I can do it myself» I remember how stupid that made me feel. I probably embarrassed her too” (95).</p> <p>“You should have acknowledged her feelings, told her you valued her as an employee, and that you wanted her to do it better” (98).</p> <p>“She’ll feel he isn’t listening when he interrupts her in midsentence with something like, «No, no, no, here’s what you should do»” (139).</p> <p>“Here’s an example of what should have been said by the women leaders during the human resources meeting: «One of our three top strategic priorities is innovation, and what I’m about to share with you is directly related to that priority” (146).</p> <p>“When a husband and wife do talk, it shouldn’t be the way women take turns talking and sharing feelings with another woman” (146).</p> <p>“It should come as no surprise that, just as women tend to share more information, build relations, and ask more questions than men do when communicating face to face, women are more inclined to behave the same way in their e-mails and text messages. It should also come as no surprise that men will often bring their «let’s get to a decision» style of communication to their written messages as well” (173).</p> <p>“We often talk about emotions in the workplace as if they don’t belong there or that the workplace should be an environment of only reason and logic, when, in reality, virtually everything we do at work is driven by emotion” (197).</p> <p>“The one thing that women should realize about men is that it’s the results that matter most to them - more than the challenges faced or the relationships made along the way” (199).</p> <p>“It’s perfectly fine to offer solutions, but Michelle should have first understood what the two men’s priorities were, reiterated their objectives to show that she acknowledges and aligns with their goals, then presented her solutions as ways that would help the two men achieve those goals” (201).</p> <p>“It’s not hard work for a man, or at least it shouldn’t be. It’s an honest excitement and desire on his part to want to give and to continue to give” (206).</p> <p>“But that doesn’t mean they shouldn’t try to attain their own coexistence and place of calm - regardless of what their work is or where it takes them” (232).</p>
	<p>“How Gender Intelligence can help you succeed at work and in life” (Title).</p> <p>“I can’t and won’t act like someone I’m not” (1).</p>

CAN / CAN'T	<p>“Men and women truly want to see each other clearly, but they can’t read the other gender well enough. They can’t communicate cogently” (4).</p> <p>“Only by first understanding the nature of our differences can we then gain then insight into how to nurture, develop, and complement our differences, instead of denying and suppressing our own uniqueness and that of other gender” (4-5).</p> <p>“Greater understanding can only lead to a greater appreciation for each other and the realization that our gender differences can be so amazingly complementary” (8).</p> <p>“Male behaviour is more predictable, but not understanding or not trying to understand can lead to avoidance and not working well together” (14).</p> <p>“He can’t look away from his computer when I’m talking with him” (14).</p> <p>“I’m often at my best when I can think and work alone” (14).</p> <p>“The extent to which our differences are informed by our biology or by family, education, and culture is not a question that can easily be answered, simply because there is no general formula that can be applied to everyone equally” (16-17).</p> <p>“Although men suffer a scarcity of time as well, they can isolate competing thoughts more easily than women can and focus on one need at a time” (25).</p> <p>“Men outnumber women here 10 to 1, so even if I was given the position, I would feel I had won it because of my gender and not my accomplishments. And I can guarantee you a lot of the men in my division would be feeling the same way” (27).</p> <p>“But men and women think and act differently and don’t understand why the other gender can’t behave just as they would in the same situation” (37).</p> <p>“Men simply don’t understand and appreciate the unique value that women bring to the table, and women don’t know how to frame the conversation in ways men can relate to and act upon” (38).</p> <p>“Most men can’t imagine what it would feel like if they face some form of exclusion every day of their working lives - regardless of their capability or congeniality” (40).</p> <p>“What men say: I can get more done when I know what’s expected of me and I have the independence to do my own work at my own place” (45).</p> <p>“What women say: My best ideas come when I can ask questions of others and have they ask questions of me” (45).</p> <p>“Nevertheless, by understanding each other’s nature, men and women can discover ways of working together that complement instead of conflict with the other gender’s natural instincts” (46).</p> <p>“(…) and we purposefully fashion a working environment in which men and women can succeed together” (49).</p> <p>“Gender-intelligent women know to frame their conversations in ways men can understand. They realize men’s proclivity to prioritize and to sequence their work (…)” (50).</p> <p>“Women tend to believe that when something is working, it can most likely work better” (51).</p> <p>“But when a woman presents the problem as something outside of the man, he can view the situation apart from himself and effectively focus on resolving the issue for both of them” (52).</p> <p>“I’ve even authored a best-selling book on children’s medicine used in the majority of hospitals in India today, but the male staff here continues to isolate me. It doesn’t make any sense. I can’t speak my mind or influence way paediatric medicine is practiced here. They refer to my textbook, but not me!” (58).</p>
-------------	---

“Because of this “I can do it by myself” attitude, men will leave other men alone” (59).

“How men feel appreciated: Being left alone as a sign of confidence and trust and an opportunity to show what he can do” (62).

“How men feel appreciated: Not being asked questions during the process so he can concentrate on a solution” (62).

“The women on the team will go back and forth acknowledging each other, almost to the point of competing to see who can acknowledge the other more!” (64).

“Each of the men will take as much credit as they can and none of them will feel unappreciated by the other because, in a way, their nature is to appreciate themselves” (65).

“«How should I show you my appreciation?» I asked. I had to know because I truly valued her work and honestly did not want to lose her. Helen responded without hesitation, «You should know what I do in greater detail»” (68, *man talking*).

“It’s not intentional on the part of men not to hear or value women (...). Men don’t often recognize the problem. And if they don’t see a problem, they can’t express the proper level of caring or understanding” (69).

“He took the stage and began by thanking everyone in attendance for their past year’s accomplishments. «We all had great results in 2011 and I’m here today to ask you to dig down deep inside and aim even higher in 2012. We can do better! We can do so much better!»” (69).

“He didn’t notice that the only people he motivated that day were the men in the room. Chanting «We can do better, we can do better is like pounding a nail into the brain of woman». Women wake up in the morning knowing they can do better, we don’t need to be reminded of it!” (69).

“We can easily slip into negative and judgmental thinking and project unsupportive behaviour” (73).

“The most common mistake a father can make is to offer his daughter solutions instead of listening when she’s upset and shares something from her inner world” (74).

“These informal networks and settings can include anything from client lunches to drinks and cigars after meetings, to shooting pool, to golf outings. It can even include occasional taking of clients to gentlemen’s clubs” (77).

“But that sort of humour tends not to land well with women and can actually have the opposite effect” (85).

“A man will sit at his computer, thinking that he can hear what the woman who has entered his office is saying, but he really cannot” (85).

“Yet men say the often feel they can’t express their ideas or be their natural, casual selves without the fear of inadvertently saying or doing something that may upset a woman and prompt an undesirable emotional reaction” (95).

“Casual lunches, drinks after work, or business social events are instances where men can forget about their problems at work, relax their conversation, and joke around” (100).

“Men can’t be at their best and work effectively with women if they’re unsure of themselves around women and unsure of the reactions of women around them” (101).

“A man can generally be assertive and justify what he want to without having it based on a personal displeasure or for emotional reasons” (104).

“They’re uncertain what the rules are, and what’s more confusing is that the rules and expectations can vary from one woman to the next” (105).

“I frame my conversation in ways that men can understand and want to collaborate with me” (110).

“Men too can be just as reluctant to seek support, partly to avoid being viewed as weak or incompetent, and asking for help can be seen as a sign of weakness” (119).

“(…) and there are ways men can be better communicate to women that they are indeed listening. There are also ways a woman can capture his attention, ensure that she’s being heard, and generate the response she wants or needs to hear” (136).

“Ladies, ladies, can we get back to the topic at hand?” (138).

“Women simply don’t play the same game than men do - but if a woman can understand why a man interrupts, she can encourage a man to listen and be more supportive in the long run” (141).

“They find it difficult to believe that men can’t function the same way. As a result, Susan will conclude that «he’s not listening,» or worse, «he’s intentionally ignoring me»” (142).

“But when a man understands he is not expected to share, he is much more willing to listen. If it can make her happy and it doesn’t require him to be someone he is not, then he’ll become even more willing to listen and actually begin to share more” (146).

“Women don’t react as quietly and can’t change their focus as easily as men can. They’ll tend to personalize the situation - blame themselves - and find others to share their experience with instead of externalizing the problem and blaming out as men do” (150).

“It’s the lack of gender intelligence in the workplace that often causes a woman to feel that she can’t fully express herself, even though she knows what she’s feeling is valid” (159).

“Knowing this, a woman can become more understanding when a man appears to be indifferent, self-absorbed, or no collaborative” (166).

“Women can also acknowledge that when the heat is on and the stress is high, men will tend to be even less mindful to others and will often fail to notice things, even when they are, literally, in plain sight” (166).

“This shows how his written messages can be interpreted as uncaring and indifferent, and how a more thought-out communication with a more collaborative tone can lead to greater understanding and better results” (173).

“The gender-intelligent for a woman to do is to raise the issue at another time and in private, when she can let him know she experienced his behaviour and he can have an opportunity to reflect and respond” (178).

“The most sensitive, caring thing a dad can do is to encourage his daughter to share her experiences with him and simply listen while offering the occasional, «Uh uhh,» «I see,» or «Okay.» (...). The most insensitive thing a dad can do is continue doing whatever he’s doing and stop her short worth, “Can you just get to the point? Or «That’s not important,» or «Don’t worry about it so much»” (182).

“This can be very challenging for a man who can easily find himself caught up in the male code of behaviour at work and consequently shows a lack of congruency by (...)” (189).

“Gender-intelligent men recognize that a woman’s sense of appreciation can differ from that of their male colleagues, and they actively build trust with their women co-workers by showing that they understand and value that difference in both great and small ways” (192).

“It sends the message that he cares, and that when he is engaged, she can trust that he’ll be listening with his full attention” (196).

“Understanding this male characteristic can help women understand why men resist being corrected or being told what to do. To offer a man unsolicited advice is to presume that he doesn’t know what to do or that he can’t do it on his own” (201).

“A woman can build her credibility with a man by first seeing the good in him and his efforts in supporting, instead of correcting, those efforts” (202).

	<p>“We’re a global company and recognize that I can’t be everywhere at once” (224).</p> <p>“You can imagine how a woman in that environment can start to pick up and mimic men’s traits. It’s like being around all brothers all the time!” (224).</p> <p>“Men can typically separate and isolate competing thoughts to focus on one issue at a time more easily than women can” (231).</p> <p>“Women and men can never fully achieve work-personal life balance and are setting themselves up for disappointment every time they try” (231).</p> <p>“Man can carry the office and all their unfinished projects and unresolved issues home, resulting in less time for a personal life” (237).</p> <p>“It’s very important to begin with one’s on self, for the greatest value you can give to others is when you are whole and at your best” (237).</p> <p>“How can I have it all if she can’t” (240).</p> <p>“You can’t have a life and a career. Read what that woman executive is saying on her article, <i>You can’t have it all</i>” (240).</p> <p>“We can still instill our values in our children by simply listening as they talk and by reinforcing special times crated together” (242).</p> <p>“We saw this ongoing challenge requiring even greater understanding and cooperation between women and men, a consideration for each other that can only come from gender intelligence” (245).</p> <p>“As we look forward, we can’t help but imagine what the world would be like if it were filled with men and women - at all levels of leadership and in all walks of life - possessing such gender intelligence” (246).</p> <p>“It is not out of our reach or idealistic to think that women and men, working together, can make our world a better place” (246).</p> <p>“No one leader can possibly hold all the answers to all the problems, challenges, and opportunities facing such vast organizations” (248).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">COULD / COULDN'T</p>	<p>“Through stories and examples that people could connect with, he revealed why and how women and men communicate, think, feel, and react differently, which improved thousands of relationships and save marriages” (3).</p> <p>“Women tend to take it personally and to internalize the issue: What I could have done better?” (19).</p> <p>“They are proud of their human resource team’s creative ideas and programs that could position their company as the diversity leader in the software industry for the next ten years” (21-22).</p> <p>“On their flight home, the two women share their experience and what they could have done differently to create a different outcome” (22).</p> <p>“What men say: I rather work by myself and attend fewer meetings. I feel frustrated and stressed out sitting there talking when I could be getting stuff done” (45).</p> <p>“He had no idea how felt the way she did and professed that he had completely forgotten about her son’s situation. I could tell he was embarrassed and become increasingly defensive” (49).</p> <p>“Pritha quickly responds, «I couldn’t have done it without your help, Carroll»” (64).</p> <p>“She’s waiting for someone to acknowledge her, but she could wait all day and that may not happen, leaving her feeling somewhat marginalized and undervalued” (66).</p> <p>“The men on the sales team couldn’t understand why the women didn’t show the same</p>

level of enthusiasm at the awards banquet and why more regret than elation at the end of it all felt. The men saw the sales win as a tremendous accomplishment, and some could only attribute the women's dissatisfaction to «never being satisfied», which tended to build feelings of resentment on the part of some men" (67).

"There's nothing wrong with men bonging with men. But apparently it has never occurred to company leaders to create a business social event that could involve every member of the executive team and not just men themselves" (79).

"During meetings men tend to be careful not to raise issues that could generate additional questions and potentially disrupt an agenda or delay a decision" (97).

"She's a good employee, dedicated too. I want her on my team, but I had to explain what went wrong before I could begin to help her correct her errors" (98).

"All it takes is for a man to make one unintentional comment and he could find himself in an untenable situation" (100).

"The underlying, motivational theme of equality of the sexes grew to mean that women were the same as men, that they could do the same work, apply the same thought processes and behaviours, and achieve the same results" (102).

"The belief was that the differences between men and women, aside from appearance and reproductive capabilities, were the result of learned behaviours that could be unlearned" (102).

"You couldn't show any weakness or doubt around her" (104).

"I could never trust her. She would smile but you knew she wasn't genuine" (104).

"Haitham could have shown greater gender intelligence by understanding that Anne was not criticizing him but looking to add value and build a relationship. He could have recognized this by not taking her questions personally and not reacting defensively" (124).

"Anne could have shown greater understanding as well by realizing that her attempt to draw Haitham out embarrassed him and challenged his intentions. She could have set the stage by opening with, «My door is open. If you need anything, just give me a call. I'm here to support you. In the meanwhile, I trust you to get the job done»" (124).

"She believed that a better blend of men and women in decision making could have prevented many of the mistakes that led up to the financial crisis" (126).

"In those days, you could count the women with doctorate degrees from Caltech on one hand" (136).

"Could it be that men don't know what they don't know? That man can't be sensitive to what they are not sensing to begin with?" (165).

"She told me that she knew James could hear the children crying, but he ignored the situation" (170).

"The best thing I could do at the time was talk over the kids and give him what he needed so he could move on" (170).

"She couldn't comprehend what she bombed in her interview until the next day when her boss's boss called her into his office and said, «I can see that you know your staff, but you don't just come into a meeting and tell me what to do!»" (201).

"So the author shared how she quit because she couldn't have the career she wanted and the personal life she desired at the same time. Another woman blogging her response sums it up this way: «How can I have it all if she can't?»" (240).

"She can have it all. She just doesn't need to do it all!" (240).

"A woman can be as ambitious as she wants to be, build a successful career that she can be proud of, and have a personal life that brings her joy and satisfaction - regardless of whether

	<p>she's single or married, and with or without children or others to care for" (241).</p> <p>"What if we understood, appreciated, and valued each other well enough and genuinely enough to the point where men could speak for women and women could speak for men?" (246).</p> <p>"The old adage «the whole is greater than the sum of the parts» could not be truer when applied to men and women coming together to solve problems, make decisions, and lead" (247).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>DO / DON'T</b></p>	<p>"If a man is sitting quietly in a meeting, don't put him in the spot by asking, «What do you think?» If he has something to say, he'll say it on his own" (18).</p> <p>"Don't show emotion. It means you're weak. Remain calm and confident" (18, <i>talking about men</i>).</p> <p>"Business is business. Don't make it personal or take it personal" (18, <i>talking about men</i>).</p> <p>"(...) another big rule with men: «If it isn't broke, don't fix it»" (18).</p> <p>"Don't talk about a problem and wait for him to offer his support" (204).</p>
<p><b>LENGUAJE EVALUATIVO</b></p>	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>GOOD: ok, right, best, value, nice, convenient, adequate, satisfying, possible...</b></p>	<p>"Our greatest strength - our equality - resides in our differences, and the true path to happiness and personal fulfilment is in understanding, appreciating, valuing and embracing those differences" (29).</p> <p>"Much of the time women don't realize men's good intentions, while men are often unaware of the value of women's consequential thinking" (34).</p> <p>"They attended our workshops awareness sessions to gain a better understanding of why men and women think and act as they do and to discover better ways of working together" (75).</p> <p>"Women want to be better understood and valued by their male colleagues, while men often find themselves confused as to the ground rules when working with women" (76).</p> <p>"For him to feel good about himself, a man is driven to achieving his goals on his own. Someone else can't achieve it for him" (201).</p> <p>"To women, offering advice and constructive criticism is giving their best at work" (213).</p> <p>"Routine establishes so many aspect of healthy living, good habits, and good behaviour that even the slightest structure is valuable to a child, creating positive memories and a feeling of harmony" (243).</p> <p>"(...) gender intelligence - understanding, appreciating, and value gender differences - would improve the professional and personal happiness of men and women all over the world" (245).</p> <p>"Many of the studies we've presented in our book point to the fact that teams containing a better balance of women to men achieve higher results in innovation and effectiveness" (247).</p>
	<p>"Lorenzo didn't know his words were having that kind of effect on Judy. It wasn't his intent to insult or «sexually objectify her», as was claimed in court. «I thought I was flattering her, making her feel good about herself»" (12).</p> <p>"Their sense of relief is in the realization that there is no wrong in their nature" (21).</p> <p>"Often, the way a woman tries to change a man's behaviour is to point out what's wrong and to express dissatisfaction indirectly and in the form of a complaint" (51).</p>

<p><b>BAD: wrong, mistake, error, failure, dissatisfying, impossible...</b></p>	<p>“Another reason men are uncomfortable mentoring women is the fear of sexual harassment, the fear of sexual improperly, or the fear of what others might misconstrue. There’s enough in this one reason alone to cause many men to avoid mentoring women” (79).</p> <p>“Women will commonly point to «men’s club» behaviour in meetings and at business socials and maintain that’s men intention’s to exclude” (83).</p> <p>“Men want to find the best ways of working with the women in their office or on their teams, but their fear upsetting someone’s feelings by saying or doing the wrong thing can cause hesitation and uneasiness, and this tend to create a restrained, non collaborative, and unproductive working environment” (101).</p> <p>“It’s very difficult for companies to escape the mindset of the twentieth century and the quest for the hero leader” (248).</p>
<p><b>ASEVERACIONES</b></p>	
<p><b>ASEVERACIONES ESENCIALISTAS</b></p>	<p>“And, yes, women are emotional, tending to express their joys, passions, and frustrations more often than men do. But does it mean that they are too emotional?” (7).</p> <p>“By continuing to believe that gender differences are all or even predominantly due to social influence is to deny our nature” (17).</p> <p>“Women, on the other hand, don’t feel comfortable with this model of work. It doesn’t conform to the way women naturally think and act” (44).</p> <p>“Once in the workplace, most men quickly and naturally adapt to the corporate world while many women, wanting to feel just as validated and accepted as men, find themselves entering an unnatural world that they would have designed quite differently if given half the chance” (44).</p> <p>“When you look a little deeper, you start to recognize that the male model of work is primarily a product of the physiology of the male brain. The way men process work through individual decision making, singular focus, and immediate action parallels the way men instinctively process their world around them. And it’s hard to change what’s hardwired” (46).</p> <p>“A woman’s nature is to improve on her environment and the people in it who are close to her” (51).</p> <p>“Without a doubt, social conditioning and natural temperament play a part in defining who we are and how we think and behave as individuals. Nevertheless, biological gender differences have been shown to be true in scientific studies based on large, diverse populations of men and women” (64).</p> <p>“Unlike men, women often are not in their comfort zone by acknowledging themselves. Their natural inclination is to act inclusively, to take balance turns in talking, and to acknowledge the ideas of others” (66).</p> <p>“Men are naturally motivated to communicate in ways that tend to reduce their stress” (74).</p> <p>“As a result, this type of executive-level support doesn’t occur as naturally or as frequently for women looking to advance in their careers” (79).</p> <p>“The natural tendency that women attorneys have for listening to their clients is consistent with their clients’ perception that women lawyers pay greater attention to clients and extract more relevant information about the cases than male litigators do” (82).</p> <p>“Men’s tendency is to work independently until a task or issue is resolved. They usually view teamwork as a quick, agenda-driven exercise to confirm or calibrate a course of action, then to disband and go back to independent problem solving and individual decision making” (88).</p>

	<p>“During team meetings, men’s general nature is to respond quickly to issues and form immediate opinions. Women, on the other hand, consider team meetings an integral part of work” (89).</p> <p>“This is why women tend to assume that men’s quick statements are fixed and unchanging” (89).</p> <p>“At this these times, a man’s natural ways of reducing stress are different from a woman’s. He needs to disengage and forget his problems while she needs to engage and talk through hers” (90).</p> <p>“It’s the nature of women, however, to ask questions, and they like to have questions asked for them” (97).</p> <p>“In addition to be collaborative and eclectic in their thinking, a woman’s tendency is to ask questions to demonstrate care and concern” (97).</p> <p>“Men tend to be more comfortable in giving direct feedback to other men, primarily because men’s reactions are more predictable” (98).</p> <p>“Men’s avoidance, cautiousness, and uncertainty tend to work against a woman’s sense of inclusion and her opportunities of advancement” (101).</p> <p>“Behavioural models for men don’t work as well when applied to women, primarily because men and women are instinctively inclined and culturally encouraged to think and behave differently” (104).</p> <p>“Men tend to externalize and detach from issues in order to find solutions and feel no need to justify their assertions” (104-105).</p> <p>“Women tend to internalize and personalize issues. As a result, a woman’s tendency will be to defend her expectations by expressing dissatisfaction and emotional discomfort. By associating her needs with a personal problem, a woman will also tend to express her assertions or demands with blame and criticism, drawing the issue inward instead of directing it externally toward getting the job done” (105).</p> <p>“It’s a man’s inclination to notice and admire a woman but men are fearful of the reaction” (106).</p> <p>“Men tend to be impersonal and direct in their feedback” (118).</p> <p>“A woman will tend to be more suggestive and indirect when asking for help, and when unsupported, may express her need as a frustration - a reaction a man will tend to interpret as criticism or blame” (118).</p> <p>“Women tend to ask questions to create an inclusive environment, to build relationships, and to express care and concern for others and for the work at hand” (119).</p> <p>“It’s common for a woman to intuitively pick up these messages, sense the needs of others, and automatically lend her support” (122).</p> <p>“The reality is that men’s and women’s natural orientations are perfectly complementary ways of thinking and acting and reasoning. Neither men nor women alone have all the answers, but when working together; they can discover that their natural differences can produce exponentially better results” (126).</p> <p>“Women tend to see risk in a contextual framework and select investments that take into account consequential effects such as social value, long-term impact, and client needs” (128).</p> <p>“Men tend to approach investing sequentially and separately, and tend not to consider social concerns as much as women do when they look for the highest gain” (128).</p> <p>“Generally, women are better investors because they are better observers, questioners and listeners” (128).</p>
--	--

	<p>“Men tend to silently mull over and think about things before sharing what’s on their mind” (135).</p> <p>“Women, in turn, tend to sabotage their success in working with men by expressing irritation or resentment for a man’s silence and assuming he isn’t paying attention or doesn’t care” (135).</p> <p>“In the workplace, a men tends to be so task-oriented and singularly focus that he’ll often, though unintentionally, overlook or dismiss the ideas of others, giving the impression that he’s uninterested or indifferent” (137).</p> <p>“Men are accustomed to interrupting each other whether in group meetings or one-to-one, and tend not to take it personally when it happens to them” (138).</p> <p>“A man tend to believe that to achieve a goal, he must focus on the most effective and efficient means of getting there, and he’ll tend to ignore or dismiss any discussion that falls out of bounds” (139).</p> <p>“Interruptions are very natural to a man’s way of thinking and acting but unnatural and unmannerly to women” (139).</p> <p>“If he senses frustration or anxiety in a woman’s voice, a man will tend to assume that it’s his responsibility to step in and put her mind at ease” (139).</p> <p>“A woman will often talk to find her focus while a man’s tendency is to focus before talking” (140).</p> <p>“Women tend to interrupt other women because they don’t like being interrupted themselves” (141).</p> <p>“When a man is under stress, he’ll develop tunnel vision, the tendency to focus exclusively on a single or limited goal or point of view while ignoring everything else around him” (142).</p> <p>“(…) woman tends to take it personally and conclude that he’s not interested in what she’s saying or that’s unimportant to him” (142).</p> <p>“You could say that men tend to be more explicit or straightforward with their ideas precisely and clearly expressed, while women have a tendency to be more implicit or indirect, sharing ideas that are implied and suggestively expressed. What’s interesting is that men tend to believe their explicitness is the most logical way of thinking and communicating, while women believe their perspective - their implicitness - is the more inclusive approach, for it encourages discussion” (145).</p> <p>“When a woman becomes too involved in how her partner feels or behaves, she tends to become more maternal and goal oriented, taking too much responsibility away from him” (147).</p> <p>“Yes, women are emotional, and they tend to express their experiences - their joys and frustrations, regardless of jowl large or small - more often than men do” (149).</p> <p>“Generally speaking, men are just as emotional as women, but tend to conceal their feelings and will only expose that personal side of themselves when they’re under high stress, and event he only to people closest to them” (149).</p> <p>“A man at work tends to show very little emotion during the course of his day, whether in team meetings or in one-to-one conversations” (151).</p> <p>“At work, one of the biggest problems with the perception that women are too emotional is that a man tend to avoid a woman expressing her emotions or even attempt to tamp down her feelings by dismissing them out of hand or by rushing in with a quick solution: «Don’t worry about it,» or «It’s not that big deal»” (151).</p> <p>“Women tend to react with stronger emotions than men do to joy, passion, and problems” (151).</p>
--	---

	<p>“When a man is not reacting well to a stressful situation and feels powerless to solve his problem, he’ll tend to compensate for showing his emotions by demonstrating his power and proving his competence to others” (153).</p> <p>“Women typically experience a stronger emotional response than men and tend to be more expressive of their reaction” (156).</p> <p>“Men tend to have a difficult time communicating their feelings and because of it are often viewed as inflexible, unfeeling or uncaring. But it’s not necessarily true” (157).</p> <p>“Women tend to wear many hats, to play many roles, and are far more adaptive to each situation they encounter” (157).</p> <p>“Her natural ability to piece together the pattern of events or outcomes related to an issue or opportunity causes her to be more cautious about the consequences of certain decisions” (160).</p> <p>“Men are more naturally inclined not to recall past experiences” (160).</p> <p>“Male decision making tends to be very short term and reactive, and as a result, a man will tend to miss the value of a woman’s reflective thinking” (160).</p> <p>“Women often read and react to people and environments differently than men do, and they tend to bring more memory and empathy to virtually every relation and situation. Men are generally not as attentive” (165).</p> <p>“Many men today make an effort to be more actively conscious of the people and events around them; nevertheless, being sensitive is not a natural and effortless response for men” (166).</p> <p>“It’s amazing how our true nature emerges under pressure” (168).</p> <p>“A man’s tendency is to be singularly focused and sequential and to make decisions as quickly as possible. It’s a natural, wired-in capacity in men and hugely complementary to a woman’s inclination to take in more information and process it through related experiences to formulate a decision” (168).</p> <p>“Independent and comfortable working alone a man tends not to focus as much on collaboration. (...) Though men tend to understand and function well with this mindset, it’s not a woman’s natural inclination” (169).</p> <p>“Although a woman may have her own position already though though, her inclination is not to give her opinion as much as it is to encourage ideas from others. Her tendency is to have everyone weigh before she’ll share her thoughts” (171).</p> <p>“Men tend to see this differently. They believe they are performing at their peak by offering their best ideas without hesitation” (171).</p> <p>“A gender-intelligent woman will understand that men don’t naturally dare their thought processes and are more comfortable thinking issues alone. She’ll understand that’s a man’s tendency for an action is a perfect complement to her inclination to question” (172).</p> <p>“In this format, a man’s tendency for brevity can come across as critical and uncompromising to a woman, while he’ll interpret his own short comments as «brief and to the point»” (173).</p> <p>“This sort of humour (men’s humour) tends to be lost on women who relate to and bond with other women in a completely different way. A woman doesn’t easily comprehend men’s humour. It commonly comes across as a complete waste of time for her and lands as just another example of a man’s insensitive nature” (174-175).</p> <p>“When women communicate, they tend to look directly at each other throughout their conversation. (...). A man, on the other hand, will tend to look away to simulate his thinking process as he asks himself, «What’s the solution to this?» His inclination is not to maintain eye contact while he’s searching for an answer or lending greater concentration to the</p>
--	---

	<p>discussion” (177).</p> <p>“Although men won’t commonly show their vulnerable side and even mention this, they do open up in our workshops and seminars and mentions the ways in which they believe women show insensitivity” (178).</p> <p>“Men tend to handle their problems on their own; however, if he truly does needs help, and assuming he trusts her to be a resource for him rather than a critic who wants to correct or change him, he’ll ask her for her feedback and advice” (178).</p> <p>“The reality is that men and women notice different things, and women tend to notice far more than men do. It’s not that men aren’t attentive and therefore don’t care; they just are not as tuned in as women are” (179).</p> <p>“Just because a man isn’t hardwired to be as sensitive as a women doesn’t mean he can become more observant on his own behaviour and demonstrate greater care and consideration for others” (179).</p> <p>“Men commonly don’t understand that their daughters are not always looking for advice” (182).</p> <p>“(…) there are two needs that are commonly shared by both genders: men and women want to be understood and value for their authentic selves, and both want to create and maintain bonds at work that will enable them to perform and succeed together” (188).</p> <p>“Men usually don’t know what women are looking for in a trusting relationship and often fail to recognize how vitally important it is to them” (188).</p> <p>“They tend to be much more flexible and open-minded when they’re in that learning environment, but once they migrate into the work world, another dynamic takes over and they feel compelled to compete” (190-191).</p> <p>“What men don’t usually understand is that what a woman does to achieve an objective needs to be acknowledged and valued as much as men need to be acknowledged and valued for actually achieving the objective” (191).</p> <p>“Men tend not to see it but it’s there - this drip, drip, drip of men’s repetitive behaviour that tends to ignore or dismiss a woman’s participation during meetings, prevents her from participating in formal networks, and impedes her chances of benefiting from valuable mentoring opportunities” (192).</p> <p>“A male leader will tend to ignore a man who has not spoken during a meeting. (...) He’ll know that women tend to view team participation differently and that they most likely expect to be invited to participate” (193-194).</p> <p>“A gender-intelligent man generally doesn’t view a woman’s questioning as impulses that need to be tolerated, minimized, or even avoided by strategically navigating around sensitive issues” (194).</p> <p>“Women tend to have a much greater tolerance for emotional distress than men do. (...) A man hears a problem and his tendency is to do something about it immediately” (195).</p> <p>“Women tend to place their trust in a man that shows that he cares, values her contribution, includes her, and listens with genuine interest, and empathy” (199).</p> <p>“Again, men don’t commonly share their feelings, but in our workshops, this is how they express their need for independence and acceptance (...)” (201).</p> <p>“Women have a tendency to want to improve things, even if they’re working well. (...) Men see their world differently. They tend to believe that “If it’s not broke, don’t fix it”” (202).</p> <p>“Women commonly agree that they do ask more questions than men, but they believe that their questions are higher contributions, indented to encourage collaboration, discover what’s important, and arrive at a best possible outcome” (202).</p>
--	---

	<p>“(…) some men state that their biggest difficulty is that women tend to ask too many questions, especially in meetings when, they feel, questions tend to slow progress on action items and delay decision making” (202).</p> <p>“Nevertheless, being sensitive is not a natural and effortless response for men” (203).</p> <p>“Worrying or showing concern about him may weaken him further, and he’ll tend to find it offensive” (205).</p> <p>“When a man makes a mistake and a woman doesn’t make a big deal out of it, he tends to feel greater trust in her and believe in himself” (205).</p> <p>“At work, a man’s tendency is to place trust in a woman he feels is capable and confident, someone who will support him and help him achieve his goals” (206).</p> <p>“What men tend to value most in the workplace are power, competence, efficiency, action, and accomplishment” (212).</p> <p>“Women tend to believe that when something is working, it can most likely work better. Women often feel compelled to improve on their environment and the people who interact with them” (213).</p> <p>“He’ll tend to feel unappreciated, become self-defending, and will often resist being corrected or told what to do” (213).</p> <p>“Men tend to want to do something right or fix something correctly the first time so they don’t have to fix it again - ever, if possible!” (213).</p> <p>“Women commonly have a natural facility in recognizing patterns of connections among people, ideas, processes, and communities” (216).</p> <p>“Men tend not to be that relational. A man’s inclination is to work alone when solving problems and he’ll do fine in his solitude as long as he’s productive” (216).</p> <p>“A man tends to approach teamwork, as an individual working, with other individuals rather than as a team member «becoming one» with the team” (216).</p> <p>“The tendency for a man is to think about what he needs to do to achieve his goals so that the team will succeed” (216).</p> <p>“A woman’s tendency will be to focus on what the team needs, what others require in order for the team to succeed- a bigger, more improved «WE»” (216).</p> <p>“A woman also tends to apologize or talks about «feelings» when she’s negotiating” (218).</p> <p>“Women tend to thrive and collaboration, cooperation communication, and mutual support” (220).</p> <p>“Women tend to go about accomplishing their objectives by building relationships in the attainment of their goals” (220).</p> <p>“Men tend to approach work and engage others in a different way. A man’s inclination is to find the shortest distance between two points and move along, that course as effectively as possible, by doing the right and necessary things in order of importance” (221).</p> <p>“Being goal-driven is a natural, wired-in capacity in men, and hugely complementary to a woman’s inclination to build assistance, develop strong relations, and improve the capacity of people and processes networked along the way” (221).</p> <p>“Women tend to believe that their attention to the process and to the people engaged in the task build strong teams and creates environments that breed success” (221).</p> <p>“A man tends not to show the same level of awareness or concern for the issues surrounding the efforts and needs of others until it affects his ability to achieve the results. A man won’t normally get involved in the personalities, emotions, or situations of his co-workers. (...) His nature is to take in less, focus only on those things directly related to the</p>
--	---

	<p>objective, and do all this with far less concern for details. But focusing only on the results doesn't often improve and seldom sustains the effectiveness of a team" (221).</p> <p>"As we noted several times in our book, women have a natural capacity to multithink and multitask, but this innate talent can be just as much a curse when it comes to finding work-personal life harmony" (233).</p> <p>"Women tend to overextend themselves, promise too much, try to deliver on everything, and feel guilty if they fail to do so" (233).</p> <p>"That kind of sequential thinking comes more naturally to a man" (234).</p> <p>"Generally speaking, women can't naturally do what men do - politely put up boundaries that limit the number of projects they'll get involved in" (234).</p> <p>"When a man is under stress, he'll typically develop tunnel vision and focus on one issue at a time. Generally speaking, that used to be the course of his workday, and at the end of the day, he would leave the workplace and its problems and issues behind with the thought, «Well, tomorrow is another day»" (235).</p> <p>"When asked why, the women lawyers all seemed to agree: «Our tendency is to over-scrutinize ourselves in pour invoicing, wonder whether the hours we were charging could actually be considered billable»" (238).</p> <p>"The billable hours model tend to keep clients at an arms distance. With block pricing, clients feel they are being treated fairly. They know in advance what they'll be paying" (239).</p> <p>"Women tend to place themselves at the bottom of that list" (241).</p> <p>"As young girls, many women are often conditioned to believe that they're being selfish when they think of themselves and not others" (241).</p> <p>"In reality, practicing self-care tends to reduce a woman's stress and allows her to think more fully" (241).</p> <p>"When we meld the dynamic, eclectic, collaborative attitudes and behaviours of women with the systematic, focus, results-oriented thoughts and actions of men, we achieve something neither gender could ever hope to realize on its own. And from that natural complement, all sorts of amazing things can and will happen!" (248).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>ASEVERACIONES CONSTRUCTIVISTAS</b></p>	<p>"Gender intelligence recognizes that gender is a function of both nature and nurture - first informed by nature, then shaped by society and culture" (4).</p> <p>"Discoveries by neuroscientists, biologists and psychologists have confirmed - without question - that many differences are hardwired into the brain structures of males and females and affect the way each gender processes information, rationalizes situations, communicates, makes decisions, deals with stress, and engages with the world" (6).</p> <p>"The fact is men and women are different. We do almost everything differently. We communicate, solve problems, prioritize, make decisions, resolve conflicts, handle emotions, and deal with stress differently" (15).</p> <p>"Since the 1990s, researchers in neuroscience have made great strides in identifying gender differences in human brain anatomy, chemical processes, and functions. Brain studies of more than a million participants in over 30 countries have shown conclusively how physiological differences in the male and female brains influence language, memory, emotion, vision, hearing and spatial orientation" (16).</p> <p>"Although we are biologically different, this does not mean that one sex is superior or inferior to the other" (16).</p> <p>"The balance of biology and social influence is unique to every individual and situation" (17).</p> <p>"McKinsey &amp; Company recent survey of 9,000 leaders from around the world, measuring</p>

	<p>the frequency of use of the nine Leadership Behaviours that Improve Organizational Performance, revealed that women and men show differently though complementary leadership strengths” (20).</p> <p>“58 percent of men believe that women have as equal a chance of getting ahead as men do. Only 24 percent of women share that outlook” (35).</p> <p>“83 percent of men believe both men and women are experiencing the same level of job satisfaction” (35).</p> <p>“93 percent of women believe men have job satisfaction. Only 62 percent of women feel job satisfaction” (35).</p> <p>“Women, compared to men, tend to have a larger, deeper limbic system - the centre brain that includes the hypothalamus, hippocampus, and amygdale, and functions as the hub of emotion and motivation. The hippocampus is where long-term memory is stored, and although it’s less active in men, it’s larger and far more active in women” (47).</p> <p>“Women also commonly have more connections to the emotional side of their brains and are more effective at processing and coding emotional experiences into their long-term memory and recalling and linking past experiences. As a result, women tend to have richer, more intense memories of emotional events than men, and they are able to make instantaneous memory connections to events in the past, which to men may seem like broad, sweeping generalizations” (47).</p> <p>“Women tend to internalize and personalize their feelings. When under stress, a woman’s mind can become flooded with memories of disagreements and arguments from the past. When a man behaves a certain way, a woman will tend to remember all of his and other men’s similar behaviours and conclude that «all men behave that way»” (47).</p> <p>“In a man’s brain, the amygdale is significantly larger than that of a woman’s. The amygdale’s direct neural connections to other response areas in the brain allow men to respond rapidly to sensory input, focus on external factors and take immediate actions” (47).</p> <p>“The differences in the limbic systems of women and men have enabled each gender to instinctively protect and defend themselves and others from thousands of years. Women protect trough reflections, connection, and cultivation; men defend through quick decision, singular focus and immediate action – unencumbered by extended thought or emotion” (47).</p> <p>“79 percent of men feel appreciated at work while only 48 percent of women feel the same” (56).</p> <p>“82 percent of women want to be recognized for their effort in achieving the results” (56).</p> <p>“89 percent of men want to be recognized for their results” (56).</p> <p>“We recently conducted in-depth interviews with 2,400 women who left their leadership positions in Fortune 500 companies in a variety of industries across the Americas, Europe and Asia, and uncovered the top five reasons why women were quitting, the least which was for personal reasons” (56).</p> <p>“(…) there are physiological differences in the brain structures and hormonal chemistry of men and women that influence each gender’s need for and reaction to recognition” (62).</p> <p>“The inferior parietal lobule (IPL) is the part of the brain that receives signals representing the sensation of touch, self-perception, and vision, and it integrates these signals that enable an individual to determine identity, direction, and meaning” (63).</p> <p>“Research find that men tend to use one side of their brain (particularly the left side for verbal reasoning) while women tend to use both cerebral areas for visual, verbal, and emotional responses. These differences in brain use underline the difference in learning and behaviour between men and women” (63).</p>
--	--

“The IPL is often larger on the left – or logical, analytical, and objective – side of the brain in men, prompting them to be action-oriented with high focus on task and achievement. Men are inclined to measure themselves by what they accomplish. They feel great comfort and stimulation when solving problems in isolation and in sequence, and respond well when acknowledged for their performance” (63).

“Men tend to focus on the most effective and efficient means of getting from point A to point B, what the outcome will be as a result of their efforts, and if that outcome is worth achieving. As an example, in business meetings, men will tend to stick to an agenda and move through all the listed items in order, checking each item off as completed as they systematically work through the schedule” (63).

“In women, the IPL is often larger on the right – or intuitive, thoughtful, and subjective – side of the brain. Women are inclined to measure themselves by their successes in relationship-building and knowledge-sharing. They commonly feel greater comfort and stimulation in engaging with others and respond better when acknowledged for their skill in collaborating and creating meaningful and productive alliances” (63).

“A woman’s priority is not so much finding the most efficient path to accomplishing a task as it is building relationships that support collaboration and result in achieving an objective together as a team” (63).

“When men are in their natural flow of focused and sequential concentration, they commonly dislike the interruption of open-ended questions and additional considerations, which women tend to offer in their effort to achieve greater understanding of a problem or opportunity. Women feel dismissed when men are absorbed in their pattern of thinking. They feel locked out and unable to contribute in ways that provide greater meaning and value and allow them to arrive at what they believe will result in a better conclusion” (63).

“82 percent of women say they feel some form of exclusion - whether in business social events and casual meetings, in conversations, or in receiving direct feedback” (76).

“92 percent of men don’t believe they’re excluding women” (76).

“53 percent of women attorneys cited a lack of mentoring opportunities for women while only 21 percent of men believed that to be the case” (81).

“52 percent of women attorneys felt excluded from informal networks while only 23 percent of men recognized any omission of women” (81).

“Men tend to focus on one problem at a time or on a limited number of problems at a time, as they perform tasks primarily with the left or logical/rational side of the brain. They approach work-related issues with an understanding of the task and an ability to focus, uninterrupted, on what needs to be done. As long as a man doesn’t feel powerless to complete a task, he’ll engage in problem-solving, find a solution, and, as a result, lower his level of stress” (86).

“If he is unable to solve the problem, he’ll typically shift his focus to the right side of his brain, causing the left side to receive less blood flow, thereby temporarily forgetting the problem that’s troubling him” (86).

“Where men tend to use both hemispheres of their brain sequentially, women tend to engage in right-brain and left-brain activities simultaneously. The corpus callosum, a bundle of nerves connecting the right and left hemispheres of the brain, is larger in women’s brain than that of men’s and contains more white matter – nerve fibres that enable women to transfer data between the right and left hemisphere more efficiently than men. As a result, women tend to take in a broader, more inclusive perspective of a situation; they view the elements of a problem or task as interconnected and interdependent” (86).

“Talking through issues enables women to release the brain chemical serotonin, which helps them reduce their stress levels. Conversely, being excluded from dialogue tends to increase a woman’s stress levels” (87).

“Men’s and women’s biological models of behaviour are not inherently constraining and are not necessarily absolute. They are directional in nature and generally describe how each gender typically responds to the world around him or her. Understanding each other’s innate tendencies can help men and women recognize appreciate, and respond appropriately to each other – at both the workplace and in their personal lives” (87).

“79 percent of men feel they have to be careful and indirect when providing women critical and timely feedback” (94).

“82 percent of women say they want to receive direct feedback from men” (94).

“The hippocampus is larger in women than in men, which explains why women are usually better at expressing emotions and recalling intricate physical details. It also explains why women benefit so much from talking about their problems. Women’s brains are wired in such a way that they can access and freely express their emotions, all of which help women cope with stress” (107).

“Greater gender intelligence will need to accompany this cultural transformation” (108-109).

“72 percent of men state that women ask too many questions” (114).

“80 percent of women say they prefer to ask questions even when they know the answer” (114).

“98 percent of men and women feel communication is important, though only 52 percent of women feel fully heard by men” (133).

“82 percent of men feel they are communicating well enough to women and believe they are being understood” (133).

“How and why women perceive and judge things differently than men, and feel compelled to ask more questions as a result, is often influenced by several critical parts of the brain that are larger, more interconnected, and more active in women than in men: the anterior cingulate cortex (ACC), the prefrontal cortex (PFC), and the insula” (125).

“The anterior cingulate cortex is larger in women than in men and plays a role in a wide variety of involuntary functions, such as regulating blood pressure and heart rate, as well as influencing rational cognitive functions such as anticipation, decision making, empathy, and emotion. As a result, women tend to weigh options, ruminate, and express concerns more often in a deeper contextual setting than men” (125).

“The prefrontal cortex is the decision-making, executive center of the brain that oversees emotional information and controls the amygdala in women through consequential thinking. The PFC is not only larger in women but also develops faster in young girls than in young boys. This difference combined with the fact that women have far less testosterone and far more estrogen flowing through their brains, influence women to make fewer impulsive decisions than men and to search for solutions to conflict before taking immediate action” (125).

“The insula is, on average, twice as large in the female brain than in the male brain and helps a woman translate physical sensations and thoughts in the subconscious mind into conscious though flooded with memories and emotions. This ability to draw on past memories and bring them into the present prevent a woman from acting hastily and taking unnecessary risk. In conjunction with the ACC and PFC, the insula helps a woman anticipate what something may feel like before it actually happens, making a «woman’s intuition» a very real biological difference” (125).

“Given the size and interconnectedness of these brain centers, women are more inclined to think and reflect in webs of factors. Men, on the other hand, tend to focus their attention on one thought at a time, compartmentalize relevant information, discard what they may consider extraneous or irrelevant data, and analyse information along a narrow, linear path” (125-126).

“A man’s higher levels of testosterone compel him to seek immediate solutions and take quick action, while a woman’s lower levels of this hormone and higher levels of estrogen may contribute to her broader, more contextual, more long-term view of things” (126).

“A woman’s natural ability for interconnected, consequential thinking is a strength that men tend to undervalue and misinterpret as expressions of uncertainty and insecurity. A man’s instant ability to scan his environment for reason and logic and take immediate action is a strength that women tend to misinterpret as being dismissive, uncaring, and risk inclined” (126).

“A man will tell up to three people of a negative or positive experience, but only if it’s relevant and only if knows them” (150).

“A woman will tell up to 32 people of a negative or positive experience, even if it’s not relevant and whether she knows them or not ” (150).

“72 percent of women say that men are not as attentive as women to people’s feelings, situations and environment” (165).

“68 percent of men tend to agree” (165).

“When a man is feeling anxious or stressed out, his adrenaline increases, and the smallest of physical activity can help convert his adrenaline into dopamine. Dopamine is a simple chemical - a neurotransmitter - produced in several areas of the brain and is responsible for modulating physical movement as well as regulating aggression, motivational drive, and the restraint or control of an impulse. Physical movement actually calms the male brain so he can focus on his work, listen more intently, or collect and share his thoughts” (175).

“Research shows that men are often not as adept at reading facial expressions and emotional nuances as women are. This ability also enables women commonly to sense and emulate what the other person is experiencing through a process call mirroring. Women have special neurons that enable them to be human emotion detectors. Brain scan shows that women can more effectively mirror the feelings of another person than men typically can” (176).

“From birth, male and females tend to show different environmental scanning abilities: females spend more time scanning the faces around them while male focus on their environment. When a woman carefully scans a face, she often picks up micro-expressions apparent in the facial muscles, mouth, and rate and depth of breathing. Micro-expressions reveal the universal human emotions of anger, fear, sadness, disgust, contempt, surprise, and enjoyment, which are present for a split second but are important in order to communicate and understand others with greater sensitivity” (176).

“Brain scan studies indicate that the female brain generally has larger areas – specifically the insular cortex, the anterior cingulate cortex, and the corpus callosum – that enable them to “read” interpersonal experiences, be more empathetic toward others, and track gut feelings” (176).

“The insular cortex, often called the insula, is a portion of the cerebral cortex that is believed to be involved in consciousness. It plays a role in de diverse functions usually linked to emotion or the regulation of the body homeostasis. These functions include perception, motor control, self-awareness, cognitive functioning, and interpersonal experience. The insula is often approximately twice as large in women than in men, given women a broader ability to be more sensitive to mood and ambiance” (176).

“The anterior cingulate cortex is the frontal part of the cingulate cortex and resembles a collar around the corpus callosum. The ACC is typically larger in women than in men and plays a role in a wide variety of autonomic functions, such as regulating blood pressure and heart rate, as well as rational cognitive functions, such as anticipation, decision making, empathy, and emotion. As a result, women tend to weigh options, reflect (ruminate), and feel and express concern often a greater depths than men” (176).

<p>“In chapter four we described the corpus callosum as being 25 percent larger in a woman’s brain than in a man’s. Having more neural connections between both hemispheres of the brain enables women to engage in right-brain and left-brain activities simultaneously, while men tend to use either side of their brain sequentially. A larger corpus callosum also enables women to understand the unspoken components of a conversation, i.e., read body language, tone of voice, and facial expressions, more effectively than men are able to. As a result, women tend to take in a broader, more inclusive perspective of situations and view the elements of a problem or task as interconnected” (176-177).</p> <p>“The size and interrelationship of these brain parts in women – the insular cortex, the anterior cingulate cortex, and the corpus callosum – may tend to heighten their perception and intuition, making women far more sensitive than men to the feelings and ambiance of people and events around them” (177).</p> <p>“95 percent of men and women consider trust to be the foundation of a working relationship” (190).</p> <p>“92 percent of women say men earn their trust through caring and concern” (190).</p> <p>“89 percent of men say women earn their trust showing credibility and competence” (190).</p> <p>“Another differentiating element of male and female biology that plays a key role by activating and connecting the various parts of our brain are neurotransmitters that carry messages, trigger responses, and create emotional states that either increase or reduce stress” (198).</p> <p>“As we go about our lives, these neurochemicals are constantly shifting, prompted by what’s happening in our brains. The brain takes in sensory information and processes it. It sends a burst of molecules, some in the form of hormones through the bloodstream that mobilize the body to react. Oxytocin is one such neurochemical that enters the bloodstream in the form of a hormone. “For decades, scientists thought its role was limited to childbirth and breastfeeding. They had no idea of its effects on emotions” (96).</p> <p>“Today, oxytocin is often referred to as the social attachment hormone. While this powerful hormone is found in both men and women, it generally plays a more essential role in a woman’s life. In addition to stimulating maternal behaviour in women, oxytocin has a calming effect on women’s emotions” (96).</p> <p>“Research has shown that levels of oxytocin in women increase when they connect with someone through trust, friendship, caring, and nurturing” (96).</p> <p>“There is a direct correlation between the support a woman feels and the maintenance of a high level of oxytocin. How a woman interprets her partner’s actions will determine her levels of oxytocin” (96).</p> <p>“In female and males, oxytocin typically brings about personal relaxation as well as bonding with each other. To maintain this sense of fulfilment, the brain needs repeated activation stimulated by closeness, touch, and conversation. Men actually need to have physical contact two to three times more frequently than females do to maintain the same level of oxytocin” (96).</p> <p>“The fact that the journey and the relationships are important to her doesn’t mean that there’s a chasm here that can never be bridged” (200).</p> <p>“In fact, she did what many women tend to do - she over prepared” (200).</p> <p>“74 percent of women value experiencing the journey as much as achieving the results” (210).</p> <p>“85 percent of men put a greater value on achieving the results and beating the competition than on experiencing the journey itself” (210).</p> <p>“The reality is there’s value on both sides of the leadership that incorporate the best of what women and men bring to the table” (225).</p>
--

“It seems a woman’s brain is constantly working, and the higher her stress level, the more experiences and emotions she’ll reflect on, find connections in, and attempt to resolve” (235).

### **LEARN TO**

“You’ll learn how to put yourself in the shoes of the other gender, how to truly listen, and how to get your own message across more effectively” (8).

“Not only do they hope to learn how to be more gender intelligent at work, but they also want to understand how gender blind spots affect relationships outside of work” (9).

“It actually hasn’t been business as usual for 50 years. Yet, men and women haven’t really learned anything about each other in all this time and still confused about what makes the other gender tick” (49).

“Men appreciate having freedom to make their own decisions, not being micromanaged furring the process of achieving their objectives, and having the latitude to make mistakes and learn from their errors” (59).

“The objectification of women is so deeply ingrained in our culture that it becomes difficult for many men to disengage from their learned behaviour and equally value women in the workplace” (71).

“Whether influenced by our different brain physiologies or by the social conditioning and learned behaviour of our childhood and adolescent years, men and women are not the same in their expression of or expectation of appreciation” (72).

“Those men were just building on your ideas. It is what guys do. You have to learn how to roll with it and not worry so much” (73).

“It doesn’t take long before the women attendees begin their process of listing those challenges, and we often learn that the sense of being excluded is one of the most often surfaces near or at the top of the list” (76).

“They learned the rules of proper etiquette and grew to emulate the good manners that they fathers showed their mothers and other women” (105).

“Companies that have not yet learned to complement the different behaviours and risk tolerances of men and women tend not to be as successful” (128).

“It could be said that, in large part, the IPL influences where, when, and how men and women place the importance in their lives and express their values” (219).

“The IPL tends to be larger on the left – or logical, analytical, and objective – side of the brain in men, continuously prompting them to taking action, and with a fixed focus on task and achievement. Men tend to gauge their ability and measure their worth by their accomplishments and results. They feel great comfort and competence when solving problems in isolation and thinking things through to their logical constructions” (219).

“In women, the IPL is commonly larger on the right – our intuitive, thoughtful, and subjective – side of the brain, and while men tend to use both cerebral areas at once, given them a more enhanced visual, verbal, and emotional connection with others. Women tend to be better at sensing emotional messages in conversations, gestures, and facial expressions” (219).

“91 percent of women and 94 percent of men agree that they would want to be more flexible with their schedules” (230).

“Yet only 15 percent of women and 20 percent of men feel flexible work arrangements would not jeopardize their career advancement” (230).

“One of the most important reasons why men and women react differently to stress is

hormones, and three particular hormones play a crucial role: cortisol, oxytocin, and testosterone” (236).

“When cortisol rushes through a woman bloodstream during a stressful situation, oxytocin is typically produced as its offsetting hormone. It’s released from the brain, counteracts the production of cortisol, and promotes nurturing and relaxing emotions” (236).

“While men also secrete the hormone oxytocin when they’re stressed, is often in far smaller amounts. Men will often react to their stress by either dealing with the situation or avoiding it if it proves too difficult to resolve. Women are more likely to face the issue. She will tend to protect those close to her while creating and maintaining social networks to help reduce or eliminate the stressful situation. The instinctive actions of tending and befriending produce oxytocin in women, while the activities of fight-or-flight replenish testosterone in men” (236).

“While cortisol is an important and helpful trigger for the body’s response to stress, it’s important that the body’s relaxation response be activated so the body’s functions can return to normal following a stressful event. Unfortunately, in our current high-stress culture, the body’s stress response is activated so often that the body doesn’t always have a chance to return to normal, resulting in a state of chronic stress and anxiety” (236).

“A woman’s tendency is toward oxytocin-producing activities that lower her cortisol and reduce her stress, but when she’s not able to engage in satisfying collaborative activities at work, or there’s not enough time to attend to her nurturing relationships at home, then her stress and anxiety will increase beyond her ability to produce a relaxation response” (236).

“Studies have shown that women’s cortisol levels at work tend to be twice as high as men’s, and at home, their cortisol levels are four times higher than men’s – a demonstration of the need for work-personal life harmony” (236).

### **LISTEN TO**

“This alternating manner of listening and sharing is significant in a woman’s communication process” (129).

“Do men listen?” (133).

“In our seminars, women often share that their greatest complaint in their personal relationships is that men don’t listen” (146).

### **NEED TO**

“Paralleling men’s and women’s desire to understand and be understood in the workplace and at home is a growing need to find congruity in their work life and personal life” (3).

“When driving a car, our sides and rear-view mirrors don’t often reveal everything we need to see” (3).

“What we need now - more than ever before - is a new level of awareness and attentiveness to each other’s needs, a depth of understanding we call “gender intelligence” (4).

“Men are, by and large, very comfortable in this environment and generally don’t see any need for change” (17).

“To offer a man support is to suggest that he’s incapable. To let him work it out by himself makes him stronger. If he needs help, he’ll ask” (18).

“As much as men need to understand how and why women think and act as they do, women need to understand the same about men” (23).

“Consider the social trends of the past several decades and you’ll begin to understand why women not only want men to change, but need men to change in order to create a less

	<p>stressful, more complementary working environment” (35).</p> <p>“What men say: Those issues aren’t directly related. We need to focus on what’s critical and doable now” (38).</p> <p>“Men tend to believe that “if it isn’t broken, it doesn’t need fixing” (44).</p> <p>“Though women have plenty of cause to feel the way they do and to be totally justified in their need to be appreciated and valued at work, their generalizations that «all men behave that way and need to change» only lands a blame for men” (49).</p> <p>“If a man needs to understand why he should do something, simply make the request. Rather than discuss the problem, a woman needs to present the solution that works for her” (52).</p> <p>“She needs to communicate what it is that she wants in a manner that works for him and that works for her” (53).</p> <p>“Recognizing that many of our differences are biological releases us from believing that we need to think and act the same” (64).</p> <p>“To bond with his daughter, a father needs to put in the time by showing interest, by asking questions, and to practice listening without offering advice” (74).</p> <p>“One man will take another man’s idea, make it his own by building on it in some way, and not feel the need to give credit during the exchange” (84).</p> <p>“Alternately, a man may misread a woman’s need to collaborate, share and question as a sign of indecisiveness and insecurity” (88).</p> <p>“Women don’t believe that men need to walk on eggshells around them” (94).</p> <p>“Women know they need inclusion and interaction in order to perform their jobs well and advance in their own careers” (96).</p> <p>“Unless a man thinks it’s an important item that needs to be raised, he’ll tend to ignore or undervalue additional questions” (97).</p> <p>“Many men are concerned that their attempts to be helpful to women might be viewed as sexist for implying that she is incapable and in need for help” (105).</p> <p>“The challenge for men is not to view women’s questions as an impulse that needs to be tolerated, or minimized, or even avoided by navigating around issues, but to consider it a valuable instinct and complementary contribution, balancing a man’s inclination to move (sometimes too) quickly toward a solution” (113-114).</p> <p>“One of the largest law firms in Chicago needed to find the underlying cause of why they were losing their most experienced female attorneys to a competing law firm” (138).</p> <p>“While there is essentially no differences in general intelligence between genders, there are significant differences in the brain areas where men and women reveal that intelligence. Grey matter represents information processing centres in the brain and white matter the nerve fibres that network or connect those processing centres. Studies show that women have more white matter than men do, and men have more grey matter than women do; both types of brain matter are related to intellectual ability. “In general, men have more white matter than women do, and women have more white matter related to intelligence than men” (143).</p> <p>“This may help to explain why men tend to do better in tasks that require centralized processing, like math, while women, because of their abundance of white matter, tend to excel at integrating and assimilating information from grey-matter regions in the brain, as in language learning and alternative or consequential thinking. (...) This physical difference in each gender’s brain composition is one of the reasons that help to explain why men and women communicate so differently. A woman’s brain is typically constructed to communicate and express feelings, and, since it is always busy absorbing a connecting data,</p>
--	---

is far more active than a man's. The more a woman cares about something's, the more she connects it to other memories and experiences registered deep in her limbic system" (143).

"Men typically have a harder time connecting their emotions with their thoughts and articulating what they feel. A man will often not respond as quickly as a woman because he may be taking more time to process information if he is making a connection, or not respond at all if there are no associated memories and emotions stored to be recalled. Moreover, a man's language and listening centers are particularly active when he is solving a problem, but once that problem is solved, these areas of his brain are far less activate" (143).

"As an example, when a woman comes home from work, or a trip, or a visit with a friend, she may have a lot impart from what she experienced and is eager to share how everything connects. The process of communicating and sharing actually helps increase her oxytocin levels and thereby reduces her stress. Oxytocin a hormone connected to childbirth and lactation is a neurotransmitter in the brain. Scientists have found actions of affection and bonding (hugging, kissing) raise the levels in women and men. Oxytocin also plays a key role in social affiliation, what researchers label as the "tend and friend" responded as opposed to the "fight or flight" response" (143-144).

"Men need to learn the value of incorporating women's connective and consequential way of thinking to enhance problem solving and decision making" (145-146).

"It's not only smart, it's an act of loving compassion and kindness for a man to prioritize a woman's need to talk about her feelings before focusing on solving her problems" (147).

"Just as men need to learn to listen, women need to practice sharing without expecting a man to change in some way" (147).

"Boys generally need more independence and room to experiment than girls do. They have a greater need to prove what they can do on their own" (147).

"Men typically feel a need to be self-reliant, and an emotional outburst does not show self-control" (152).

"When women are confronted with a problem or issue, great or small, they don't feel the need that men do to compensate for their emotional reaction or to put off addressing the issue to a later time" (154).

"As we explored in chapter three, women, compared to men, typically have a larger, deeper limbic system – the part of the brain that includes the hippocampus and amygdale, and functions as the hub of emotion and motivation" (155).

"The hippocampus is where long-term memory is stored, and although it's typically less active in men, it's larger and far more active in women. This explains why women are more effective at processing and coding emotional experiences into their long-term memory as well as recalling and linking past experiences. The stronger the emotion, the greater the blood flow to the hippocampus and "flooding" of memories. The outcome is a more intense, more vivid, memory-filled emotional reaction" (155).

"Even under moderate stress, a woman will generally have eight times the blood flow to the limbic system than men will under the same level of stress. She'll tend to think of everything that can go wrong based on what's happened in the past. She'll feel compelled to talk trough her emotions to find a resolution, and as she's talking about it, her stress level will drop. In comparison, when under moderate stress, a man will generally have minimal blood flow to his limbic system and far fewer neural connections to past memories. Typically, a man would have to be under high stress to register the same level of blood flow in his brain that a woman experiences under moderate stress, and when that happens, it will primarily flow to his amygdale where he'll either deal with the issue or ignore it" (155).

"The amygdale in a man's brain is often significantly larger than that of a woman's and has direct neural connections to other response areas in the brain, such as the cerebellum,

allowing men to respond rapidly to sensory input, focus on external factors, and take immediate action” (155).

“While women tend to internalize, men tend to externalize, not recall past events but concentrate on the situation at hand. Men respond to their environment more quickly than women do because their thoughts are not as filled with emotional connections to past occurrences” (155).

“The differences in the limbic systems of women and men have enabled each gender to instinctively protect and defend themselves and others for tens of thousands of years. Women protect through reflection, connection, and cultivation; men defend through quick decision, singular focus, and immediate action unencumbered by emotion” (155).

“Men often build on each other’s ideas, best each other, and don’t feel the need to give credit during the exchange” (194).

“A man needs to understand that if he consistently treats the woman he loves as someone he values, he will be astounded at how quickly trust will grow- and, along with it, his relationship with her” (206).

“Just as a woman needs to feel a man’s devotion, a man has a primary need to feel a woman’s admiration” (206).

“The phrase «work- life-personal life balance» suggests a need to create time equality between two competing lives, as if the possibility of finding an optimal distribution of time between both lives can be found. This is a near- possible task, particularly for women” (231).

“She’ll focus on the needs of her family and friends, often putting her own needs last” (235).

“Men generally don’t feel the need to justify what they’re saying, «I need to leave,» or «I’ll look into it first thing in the morning,» or «I can’t get to that until next week»” (238).

“Whether out of a sense of responsibility, other-oriented concern, or guilt, a woman often feels an obligation to explain herself and will begin listing all the details of why she needs to leave, or can’t look into it until the morning, or has to put it off until next week” (238).

“A woman unknowingly loses respect in the male world because she often feels a need to justify her actions, while a man will tend to simply declare his intention” (238).

“(…) He needs to see results and will be open to the most effective and efficient ways of getting there” (240).

### **ASK TO/FOR**

“We have, for so long, stereotyped women as «asking too many questions» to the point that today it seems men are more involved in curbing the inclination than in recognizing its incredible strength” (7).

“Judy e-mails her human resources department in Houston, asking for guidance, and HR does its role by filing a report on Lorenzo and contacting the legal department” (9).

“I like to ask questions. It doesn’t mean I’m uncertain or uncommitted” (14).

“The women on our team ask a lot of questions that often slow down progress” (14).

“Women want to be asked: “What do you think?” It invites them to share their ideas” (19).

“When women say they want men to change they are really asking men to remove the obstacles to their success and to value their contributions” (35).

“Women commonly ask more questions than men do, not just for the sake of clarity, but to create an atmosphere of sharing and consensus building” (36).

“I’d like to go around the room and ask everyone their opinion one last time before we make a decision” (38).

“A woman’s tendency is to collaborate; her best ideas emerge while asking questions and having questions asked of her” (50).

“Male co-workers and bosses would never think of offering assistance to a peer or a direct report unless he or she specifically asked for help” (60).

“In addition, women tend to be relationship-oriented. They tend to be more personally interested in others and demonstrate their interest and caring by asking informed questions. Questioning and sharing are how women express appreciation for others and expect appreciation from others in return” (61).

“How women feel appreciated: Being asked questions throughout the process to collaborate and discover solutions with others” (62).

“How women feel appreciated: being allowed to participate during meetings through an open and balanced sharing of ideas while acknowledging everyone’s contribution” (62).

“How women feel appreciated: being recognized for the challenges and contributions along the way as well as rewarded for the results” (62).

“For this reason, men may hesitate to ask a woman to lunch or include women in business social events” (100).

“Do women ask too many questions?” (113).

“When we explore the challenges men and women face in working with each other, men often state that women tend to ask too many questions” (113).

“Women generally acknowledge that they do ask more questions than men, but that their questions are their best contribution, intended to stimulate an exchange of ideas, discover what’s important, and arrive at a best possible outcome ” (113).

“The challenge for women is not in asking fewer questions, but in understanding why men tend to believe women ask too many, and in discovering how to frame their questions in ways that communicate better with men” (114).

“In our workshops, we often find that women ask questions aimed at four different purposes: to build consensus, to show concern for a project or for others, to offer feedback, and to ask for support” (115).

“Men often don’t ask as many questions” (115).

“In addition to asking questions, a woman likes to have questions asked for her, because they make her feel included and they indicate an interest and an appreciation of her ideas” (116).

“If a man does ask for help, he won’t ask for support from a position of weakness but from a position of strength” (119).

“She’ll ask clarifying questions to connect with others and encourage them to think through and share their points of view” (120).

“Just as much as women commonly ask questions and, in return, like to have questions asked for them, men don’t often like to ask or be asked questions” (120-121).

“Asking questions and listening are two of the most important things we can do as financial leaders” (127).

“Women demonstrate consideration and caring for others by asking questions and being careful not to dominate the conversation” (128).

**TO BE**

“How men feel appreciated: Being allowed to compete during meetings to show personal ability and outdo reveals without acknowledging the contribution of others” (62).

“How men feel appreciated: Being acknowledged and rewarded for the results” (62).

“How women feel appreciated: Being chosen as part of a team to accomplish a task” (62).

“Lacking appropriate female gender models that exemplified just how to be assertive, women became tough, forceful, and persistent by emulating the behaviour of men in leadership positions” (103).

II. Mujeres líderes: liderazgo femenino vs liderazgo de hierro

II.1 *How Women Lead: The 8 Essential Strategies Successful Women Know* (Hadary y Henderson 2012)

*How Women Lead. The 8 Essential Successful Strategies Successful Women Know*  
(Hadary y Henderson 2013)

LENGUAJE PRESCRIPTIVO/IMPERATIVO

HAVE TO / HAVEN'T TO

- “I had no other choice, says Natalie. «I had to succeed»” (9).
- “You don’t have to give up being a woman just to be in a man’s world” (15).
- “(You have to shake yourself up and make that first step, even though it is terrifying” (24).
- “You have to want to achieve something so much that you will never give up” (27).
- “You have to think about your goals” (28).
- “In the end, you have to live with yourself” (31).
- “You don’t have to limit yourself to a traditional timeline that dictates that you need to start working right out of college and shoot up a trajectory to its pinnacle without a break” (37).
- “Everything does not have to happen simultaneously” (37).
- “You have to decide what you want to do and when. Some women have chosen to have a family early and a career later; others have focused on their career early and had a family later. Many have decided to do both simultaneously. You do not need to focus exclusively on one or the other” (37).
- “Careers no longer have to be linear” (39).
- “You have to be ready to accept the potential risks as well as the rewards” (50).
- “Suddenly, you are in a new environment and you have to learn how to be successful all over again” (60).
- “Similar to an entrepreneur, she had to create the market for a new product” (68).
- “You have to continue to be an advocate for your vision and engage others in supporting it” (68).
- “Making the decision to move on is one of the toughest decisions you have to make” (70).
- “To achieve your goals, you have to take ownership of your career” (73).
- “We have to realize the value we, as women, bring to the table and have the courage to stand up for ourselves” (73).
- “You have to understand the qualities you want others to see in you to build a professional brand” (74).
- “Nina McLemore concludes, «My appearance has to command authority». You have to establish who you are the minute you walk into a room. That allows others, specially the men, to take my advice, which is often hard advice and to respect that advice” (78).
- “You have to take a leadership role in making certain you are being recognized for your success” (81).
- “You have to be good at making sure everyone knows the positive things you are doing” (81).
- “You don’t have to do it alone – in fact – you can’t. Reputation is built in both performance

and who knows you” (86).

“Once you know what affects the enterprise’s bottom line on a macro level, you can understand the results you have to deliver at your level to contribute to its success” (104).

“My dream was for my employees to not have to face barriers based on gender, race, sexual orientation, religion, or anything other than professional capabilities” (105).

“Second, I knew I would have to work hard and pledge my home as collateral for my \$250,000 line of credit” (106).

“Obviously what drives a non-profit organization is different, and I had to learn about funding sources, grants, and philanthropic donations” (109).

“You have to be able to drive ideas and initiatives that can deliver sales while being respectful of the investment and delivering results to the overall bottom line of the organization” (126).

“You have to reward the high performers and hold accountable those who have not performed at their highest potential” (130).

“You have to make the transition from being the top individual performer to being the leader who orchestrates the performance of a group of people to create a result that is greater than that of any individual acting alone” (130).

“This means you have to be willing to give up the satisfaction of doing the one or two things that you do superbly” (130).

“You have to communicate the vision and share goals time and time again, in multiple ways” (132).

“You have to make it a team effort and value what everyone does” (132).

“Laura says you have to realize people do not check their personal lives outside the door when they come to work” (135-136).

“You have to be ready to lead a team that will pursue change, even when everything seems to be running smoothly” (138).

“If you want people to take risks, you have to be supportive if the risk does not pay off” (138).

“You have to monitor progress on new projects, and if it becomes clear that the project is not going to succeed or will require resources beyond your ability to commit them, you have to make the tough decision to stop the project” (138).

“You are going to have to work with your team members every day, invest in coaching and training them” (140).

“You not only have to know how to build and lead teams, but also have to know how to be an effective, active contributor as a team member” (144).

“Based on your values, you have to decide what aspects of your life take precedence at different times” (146).

“In the past, women felt they had to choose between their career and their family” (147).

“One of the things I wish I had known earlier was that I didn’t have to do everything by myself” (153).

“It is not something that the world imposes you (talking about integrating family and work). You have to want it, and you have to want it a lot. I don’t know if you have to want it more than a man does – I’ve never been a man. You need to be ambitious in a very similar way, and then make it work out” (155).

“I have to feel I have accomplished something at the end of the day to make it worthwhile not being at home with the children” (155).

	<p>“Everybody has to think about harnessing the power of their personal support network” (156).</p> <p>“At a minimum, you will have to deal with issues of cash flow, taxes, state planning, and investment strategies” (165).</p> <p>“The journey has to be fun or it’s not worth all the energy, time, and intellectual capital you pour into it” (169).</p> <p>“Again, mentoring does not have to take a great deal of time” (174).</p>
<p>MUST / MUSTN’T</p>	<p>“Women know when to be decisive. If a critical decision must be made quickly, women will not delay making it” (7).</p> <p>“You must recognize where your personal boundaries originate and examine the pressures arising from others’ expectations” (18).</p> <p>“Successful leaders must take high risks to stay ahead of the competition and be willing to both succeed and fail spectacularly” (25).</p> <p>“These cannot be «would-be-good-to-do» ideas, they must be substantial business opportunities with bottom-line advantage to the company’s profitability. You must prepare yourself to present a persuasive business case and advocate for the concept” (67).</p> <p>“Because you are competing for corporate resources, you must build a compelling business case for your idea (...)” (68).</p> <p>“You must develop your personal business strategy, showcase your strengths, promote your accomplishments and contributions to the business, quantify the value you bring to the business, and strongly advocate for promotions and compensation increases” (73).</p> <p>“Your brand must be built in your competencies and expertise” (75).</p> <p>“You must be proactive and confident in relating your accomplishments to your manager’s objectives, the division results, and highest-level business outcomes” (82).</p> <p>“But I must say all my encounters whether short or long, positive or negative, had a profound impact on my ability to accomplish my goals and grow as a leader” (94).</p> <p>“You must be very clear about your goals and what you want before you can ask someone else to help you” (98).</p> <p>“It is a matter of acquiring the knowledge, skills, and experience early in your career. You must make this a top priority” (107).</p> <p>“Women must be sure they develop financial competency not only to meet the fiscal responsibilities but also because these are necessary life skills” (108).</p> <p>“In addition to believing that the organizational vision is worth pursuing, employees must perceive that in achieving the organization goals, they also will be successful in achieving their own personal and professional goals” (134).</p> <p>“Trust takes time to build. It is based on shared ethics and values, and must be purposefully cultivated and continuously nurtured through actions and decisions” (137).</p> <p>“To nurture trust you must act consistently with your stated values in everything you do and in all your communications” (137).</p> <p>“Women compound the challenge by believing they not only are responsible but must do it all themselves” (152-153).</p>
	<p>“No longer should the discussion be which style is better; rather, the discussion must be how we can most effectively integrate the two styles” (xx).</p> <p>“Results like this should to a women’s confidence in leading in their own style” (8).</p>

<b>SHOULD / SHOULDN'T</b>	<p>“The expectations of males that women should not be risk takers” (20).</p> <p>“Your values should apply to every aspect of your life” (31).</p> <p>“You should allow your core beliefs and values to become your guiding principles in making solid decisions” (31).</p> <p>“Ask your mentor or your manager what you should aspire to achieve” (33-34).</p> <p>“Convinced that the internet would transform the way business was done and that Office Depot should be a first move into the space (...)” (68).</p> <p>“If you have accomplished or learned all you can in your current company, you should be seeking new opportunities and challenges elsewhere” (70).</p> <p>“It is dangerous to create a brand based on what you think you should be or you wish you were” (76).</p> <p>“Squash that little voice inside you that says you should be modest about your capabilities” (78).</p> <p>“The fact that you did an outstanding job and met every goal you were asked to achieve and therefore should be rewarded is not sufficient” (81).</p> <p>“By the time you make your request, it should seem not like a reward but the logical conclusion to the future success of the function and the company” (84).</p> <p>“You should be excited about what you have brought to the company and the contributions you expect to make in the future” (85).</p> <p>“One of Debra Hanna’s deliberate networking goals was to have options should she decide to pursue opportunities outside of Pfizer” (89).</p> <p>“He (mentor) always gave me different points of view, and when I left the meeting I had a sense of the direction I should take” (95).</p> <p>“Many women believe that they should advance and be offered senior positions based on merit alone, and that there is something unsavoury about cultivating sponsor relationships” (97).</p> <p>“Your network of sponsors should be strategic, not only positioning you for your current job, but positioning you for your long-range career growth” (98).</p> <p>“Further, determining what actions you should take or how to advocate for yourself or your ideas will be easier if you understand the financial and operational implications of varying approaches” (110).</p> <p>“A ratio that differs from the standard guideline should not immediately be assumed to indicate problems” (124).</p> <p>“In audited financial reports there are sections that managers should read and understand” (124).</p> <p>“Use your internal financial advisors to help you understand what you can learn from these disclosures and how you should use the information in your job” (124).</p> <p>“It should not be you as the leader looking down on them; it is looking out for them (employees)” (136).</p> <p>“You should provide assignments to stretch people beyond their comfort zone and master new skills” (142).</p> <p>“You should know what the norms are for this in your industry. You should also know whether your company is cash rich or cash poor, as this will influence managerial decisions at all levels” (113).</p> <p>“Understanding the rationale behind your company’s position will be invaluable in</p>
---------------------------	---

	<p>determining how your company should focus as it moves forwards” (114).</p> <p>“Remember, the numbers tell a story, and the story should drive more informed decisions” (121).</p> <p>“A key area that should be reviewed regularly is compensation” (172).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">CAN / CAN'T</p>	<p>“There are now role models from whom women can learn the way women manage and discover what works and what doesn't” (xviii).</p> <p>“Through our work, we have identified specific, practical actions that women can take to build on their female strengths and achieve their goals” (xxiii).</p> <p>“If you are mentoring or coaching women leaders, this book can be your guide to advising and supporting the women you are mentoring. It can be your gift to them as a blueprint for building their competencies and confidence” (xxiii).</p> <p>“(…) to invest in yourself to be the best that you can be (…)” (xxviii).</p> <p>“The best women leaders recognize that they cannot be experts in every area. Rather, they surround themselves with people with people who have greater expertise and skills than they do in given areas” (5).</p> <p>“The more senior you become, the more you know you can't be an expert in everything. But, you do know you can become a good synthesizer of information from the people around you,” says Judith (Judy) Robinson, Colonel, Medical Service Corps, United States Army” (5).</p> <p>“Women shine in facilitating group dynamics. They are more likely to start by examining the problem and to consider, “are we asking the right questions” before moving to developing solutions” (5).</p> <p>“While men certainly can learn these skills, women excel at the nuances of motivating group members to share their expertise and combine their knowledge to create new solutions or beef up existing processes” (6).</p> <p>“Women can be both collaborative and decisive” (9).</p> <p>“Even when firing an employee, the action often can be presented as a lack of a match between the individual's skills and the company's needs rather than focusing on employee's failure to perform” (10).</p> <p>“A significant part of self-confidence is recognizing that you, not others, are in charge of your success and can establish any wish” (22).</p> <p>“When you are courageous, you can change the world” (23).</p> <p>“Identify what you can learn from the failure and how you can apply that in the future” (25).</p> <p>“How many times have you heard the phrase, «If you think you can, you can; if you think you can't, you can't?» Research and experience prove the truth of this statement” (25).</p> <p>“Only you can define what success means to you” (30).</p> <p>“It is flexible, and it can expand and change as your experiences and life change” (30).</p> <p>“You cannot have one set of values at work and another set in your family life” (31).</p> <p>“You can't be naïve, but you have to find your own personal line that you don't want to cross” (31).</p> <p>“Others can see the passion in your eyes, hear it in your voice, and see it in the way you move” (32).</p> <p>“Mine what you can learn from performance reviews you have received” (34).</p> <p>“If you find the times you enjoy most are volunteer activities rather than at work, consider</p>

how you can move into a field consistent with your passions and strengths” (34).

“Leadership guru Warren Bennis call this your «guiding vision,» and he says you cannot be a successful leader without discovering and owning your personal guiding vision” (35).

“Look at your job creatively to identify ways you can take advantage of technology. Figure out what you can do just as effectively from home and what requires your presence in the office” (41).

“A prevailing myth believed for many people is that you can plan your career from day one and then pursue it” (45).

“In business following the rules can slow your progress” (48).

“Jobs can change, but cultures remain constant” (49).

“As your career progresses, joining a small company can offer challenges and opportunities for personal growth not as readily available in a large organization. Joining a small company also can carry a higher level of risk” (50).

“However, the career advancement you achieve can position you for more senior positions, if you move to a larger organization. It can also bring substantial personal wealth if you have received stock in lieu of higher salary and the company goes public” (50).

“It means you have access to a pool of highly successful women who can become mentors and sponsors” (52).

“Obtain as much information as you can about salaries, how they are set, and how the salary review process works” (53).

“This can be valuable to you if you find you want to strengthen your credentials” (53).

“As you investigate the company, see what you can learn about the company’s management style and the experience of the person to whom you will report” (54).

If you are replacing another employee, see if you can talk to the incumbent” (55).

“Measure, measure, measure. In business, if you cannot measure it, it does not happen, or if it does happen, there is no basis for evaluating it” (56).

“Make certain you are in the meetings where issues and decisions concerning your function are discussed or where your expertise and experience can contribute to the overall organizational decision” (57).

“Identify actions you can take to demonstrate you have the qualifications and experience to be a viable candidate for higher-level positions and to attract high-level sponsors. Analyse what you can do in your current job that demonstrates your potential for the next level of responsibility” (58).

“Take advantage of opportunities where you can lead teams” (60).

“No one can deny your results when you can show them a P&L statement that proves you are leading a profitable, growing operation” (61).

“It teaches you how your decision, no matter how small, can impact the bottom-line results of your business unit and, ultimately, the company’s bottom line” (61).

“However, even taking a risk can create credibility for you as an innovative leader who has the capacity to influence the direction and health of the company” (64).

“The beauty of the career lattice is it can extend infinitely in any direction. You can move horizontally, diagonally, or straight up” (64).

“Intrapreneurship can take the shape of building a new business within your business or reinventing an existing business function” (67).

“Women start businesses because they believe they can deliver a better product or service

	<p>that their current employers provide or because they see the need for a product or service that is not being provided” (69).</p> <p>“If the work situation becomes onerous, and you believe you cannot change the situation or it is not worth it to you to correct it, it may well be time to leave” (71).</p> <p>“She recommends investing in the best quality clothing you can afford” (77).</p> <p>“You can be very successful asking for anything if you follow these five steps we have adapted from business strategy coach Mary Cantando” (84).</p> <p>“From the early days of your career, external networks can create a support system to supplement and complement your work relationships” (88).</p> <p>“These are fellow professionals who can share frustrations, give you practical advice, refer you to experts, and celebrate your successes with you” (88).</p> <p>“These are relationships that you can use to get things done” (88).</p> <p>“When you join a network and meet new people, look for ways you can contribute both to the group and to each person you meet” (89).</p> <p>“Internally, mentors can be anywhere in the company” (92).</p> <p>“A mentor is someone you can go to for advice about a challenging project you have undertaken, how to get over a hurdle, or how to deal with specific issues” (92).</p> <p>“I can’t say enough about having the right mentors” (92).</p> <p>“Mentors (...) can identify possibilities and potential that would never have occurred to you” (93).</p> <p>“Many women have mentors who can be sounding boards when they are dealing with personal or general career issues r with being a woman in leadership. No one mentor can answer all of your questions or advise you on every situation; it is important to have a variety of perspectives” (96).</p> <p>“Make the relationship with your mentors a two-way street - look for ways you can give back to your mentors” (95).</p> <p>“Share your goals and interests with those who can be sponsors for you” (98).</p> <p>“The best defence, however, is performance. If others can see that you earned your promotions and opportunities, there is less likely to be speculation about an affair” (99).</p> <p>“You will be more effective in presenting your results to management when you can frame them in term of their contribution to the entire business” (103).</p> <p>“While some of the skills, such as financial sophistication, can be learned through courses or books, financial acumen is acquired from on-the-job experience and from mentors” (107).</p> <p>“So much about women and finance is about the confidence of believing you can do it” (108).</p> <p>“You too can master the art of business and have a lot of fun doing it” (108).</p> <p>“Once you understand the company’s financial culture, you can use the outcomes and measurements that you know the company values in your discussions and presentations” (110).</p> <p>“What roles can your group play to contributes to the company’s profitability?” (114).</p> <p>“Understanding what senior management’s concerns are will help you develop the elements of your presentations so you can address and allay the concerns up front” (116).</p>
--	--

“You can better meet your customers’ needs if you understand how they use your products and services in serving their own client base” (118).

“Getting too involved in the details of the numbers can be a distraction that can make you miss the impact of critical trends and relationships” (121).

“Many books on the subject exist, and a good look can provide a sound foundation of knowledge” (122).

“Senior executives value leaders who know how to work effectively as members of teams, who can build high-performing teams” (129).

“Take the time to understand what success means to your team members and how you can help them achieve it” (134).

“You cannot afford to be viewed as an extreme maverick or a loner” (144).

“Invest in yourself, so you can be the best that you can be” (145).

“But, they (women) realize they cannot be everything to everybody at the same time, and that’s okay” (145).

“Accept that you cannot do it alone” (153).

“They see themselves as role models – showing their daughters and other young women that a woman can be successful both as a professional and as a parent” (156).

“The grandparents, who can pick up the children from school or be the fullback people when the children are sick” (156).

“The neighbour, whom you can call on to help when you cannot get home on time” (156).

“It’s also understanding that you can’t do it all yourself” (157).

“Accept that you cannot do it alone” (157).

“You cannot always count on your employer to provide you with the professional development opportunities you need” (158).

“The ROI on a healthy body can’t be overestimated” (158).

“Maybe it is a woman thing that we think about ourselves last, and that is not good, because if you are not healthy, you cannot take care of all the other people you are trying to take care of both at work and at home” (160).

“You can’t borrow or lend time” (160).

“People in your personal support network are the friends you can call when everything is falling down about your ears and you need to vent” (161).

“Choose the opportunities that are most meaningful to you, where you can make the greatest contribution, or that advance your professional goals” (163).

“Part of being successful is establishing realistic expectations about what you can and cannot accomplish with your finite amount of time and energy” (163-164).

“You can’t be what you can see” (170).

“Mentoring can be as formal or informal as you wish” (173).

“Every woman can harness the power of philanthropy to create the changes she wants to see” (177).

“I believe I can really make a difference by committing my personal time as well as money, like organizations focus on women’s entrepreneurship” (178).

“Look for opportunities to give where you can make the greatest impact” (178).

“You can also attend a couple of events and meet other stakeholders” (178).

	<p>“You can multiple your impact on behalf of the causes and organizations you support by bringing financial resources from your company” (179).</p> <p>“You can give money without giving time” (182).</p> <p>“Mary Poppins told the children to believe that the impossible can be possible” (182).</p> <p>“Serendipity definitely occurs, but if you are so focused that you can’t slow down to recognize it, then you are at a big disadvantage” (183).</p> <p>“You can make the journey anything you want to be” (185).</p>
<b>COULD / COULDN'T</b>	<p>“Growing up on a farm, I learned that you could never do just one job - you were juggling several, while thinking about others, getting them all organized in your brain” (11).</p> <p>“Review the situation and see what you could have done differently” (25).</p> <p>“From a professional standpoint, I accomplished what I set out to do in reference to breaking the paradigm that a woman could not create, build, and grow a financially successful business – especially in a conservative financial services company, says Beverly” (36).</p> <p>“It was incredibly exciting to take on a project where there was no road map, no book one could read or course one could take” (37).</p> <p>“I went to business school simply because that was where I could be back at school” (47).</p> <p>“Pay and benefits may not be as generous, and there is a greater potential that the company could go out of business” (50).</p> <p>“She (Sheryl Sandberg) found the best opportunities for growth in smaller companies where she could influence the company’s growth strategies and, inconsequentially, build personal wealth” (50).</p> <p>“Figuring out how I could maximize profits and minimize expenses was like a chess game” (106).</p> <p>“So she specifically targeted people in key positions who could answer her questions; she called, introduced herself, and asked if she could come speak to them to learn about their function” (110).</p> <p>“All of a sudden I could see how the advanced math could be useful” (121).</p> <p>“One of Laura’s managers was sharing her frustrations with Laura about a complex data analysis her team just could not work out” (135).</p> <p>“How could we have done better?” (137).</p> <p>“Together they realized that she could build on her corporate experience and keep up her presence in the industry by launching her own human resources consulting firm” (150).</p> <p>“I could do twelve things at one time, although none of them terribly good, but we all had this myth we could get everything done” (164).</p> <p>“Listen to what others say about what you could do or could not” (183).</p>
<b>DO / DON'T</b>	<p>“Don’t stop being a woman just because you are in a job” (14).</p> <p>“It is important to women leaders to stay true to themselves. Don’t change your behaviour because you think it is too much like a woman”, says Judy Robison” (15).</p> <p>“Don’t shy away from challenges and stretch roles,” advises Fiona O’Hara (...)” (23).</p> <p>“Do not wallow in failure” (25).</p> <p>“Don’t give away the credit to the team by discounting your own contribution, says Usha Pillai” (29).</p>

	<p>“Do not limit the list of strengths to what you see in your professional life” (32).</p> <p>“Don’t be reluctant to seek out professional advice on the best package for you” (53).</p> <p>“Do not expect everyone to cheer you on when you are trying to introduce a new way of doing business” (68).</p> <p>“When you are considering moving to another company, don’t forget to consider both the position and the company’s culture and values” (70).</p> <p>“Do not stay at a company out of blind loyalty just because it has been good for you” (70).</p> <p>“Don’t try to copy other people” (74).</p> <p>“Don’t wait for someone to nominate you; strategically seek out important, high-profile awards” (80).</p> <p>“Do your research” (83).</p> <p>“Do the research to see what your job is worth in your company, your industry, and your community” (83).</p> <p>“Don’t feel compelled to continue to participate in organizations that no longer align with your interests” (91).</p> <p>“Do not wait for a specific opportunity to become available to start preparing the groundwork” (98).</p> <p>“First and foremost, don’t! From the beginning of your career, do not be drawn in by the attraction of an affair, whether with a senior executive, a manager, a colleague, or someone who works for you. At the same time, don’t avoid dinners, meetings, or travel with men because you fear the potential of gossip” (99).</p> <p>“Don’t skip the interesting details” (124).</p> <p>“Don’t assume you know what it is important to your family or business” (126).</p> <p>“Don’t assume you have to do it if you want to go ahead” (162).</p> <p>“Don’t forget to consider how these commitments fit in with your schedule priorities” (175).</p> <p>“Don’t underestimate the role that happy accidents play in your personal life r your career” (184).</p>
<b>LENGUAJE EVALUATIVO</b>	
<p><b>GOOD: ok, right, best, value, nice, convenient, adequate, satisfying, possible...</b></p>	<p>“I still remember the instant I recognized that, as a woman, I was bringing a different perspective to the workplace, and that what I brought was valuable, insightful, and made a difference” (xv).</p> <p>“At that moment, I consciously began to recognize and value the different perspective I brought to the business” (xvi).</p> <p>“I knew what would be considered the «right» decision – the employee should be fired. Yet, as I played it out in my mind, I wanted to argue to save the employee, to strongly advocate that firing him was not in the best interest of the company. «Don’t be silly,» I said to myself. «That’s just a woman’s point of view»” (xvi).</p> <p>“Happily, my recommendation turned out to be a good decision. We saved the employee and he contributed to IBM for many years to come” (XVI).</p> <p>“The greatest success occurs when the leadership styles of both men and women are combined” (xx).</p> <p>“(…) our research-based understanding of how successful women had overcome these challenges have given us valuable insights that need to be shared” (xxiii).</p>

	<p>“Success Strategy One gives you the knowledge to identify and benefit from your female strengths to achieve your full leadership potential” (xxvii).</p> <p>“Define success in your own terms based on your values, passions, and vision” (xxvii).</p> <p>“This collaborative, consultative process results in better decisions and buy-in that can dramatically reduce the time it takes to implement change” (4).</p> <p>“Women are inclusive and collaborative” (4).</p> <p>“In addition to generating better decisions, one of the advantages of women’s consultative approach is that when the decision is made, the risks already have been addressed, and those who will implement the decision already are committed” (7).</p> <p>“Styles that once were dismissed as inappropriate in business leadership now are valued as integral to generating employee commitment and performance” (8).</p> <p>“When there is an existing relationship of trust, it is easier to deliver bad news in a way that preserves the relationship, feels fair, and minimizes negative feelings” (10-11).</p> <p>“Successful women are true to themselves” (14).</p> <p>“However, the value of leading in a relational style goes well beyond avoiding dissonance. Women’s leadership styles makes others feel valued, committed to achieving organizational goals, and appreciated” (14).</p> <p>“Value women’s ability to multitask” (16).</p> <p>“True success is how you define it for yourself” (17).</p> <p>“Both boys and girls see their mothers happily and successfully pursuing careers” (18).</p> <p>“Define your values and live by them” (31).</p> <p>“Work that is fun and feels easy usually builds on your strengths and passions” (34).</p> <p>“Far too many people invest substantial time and energy on proving they are good at what they do least well” (34).</p> <p>“Laura’s guiding vision has always been to make the world a better place, and she did it by helping people get the information they needed to have better health” (35).</p> <p>“Define your values and live by them” (43).</p> <p>“Inventory your strengths and weaknesses” (43).</p> <p>“Go beyond accepted wisdom about the correct ways to do things” (48).</p> <p>“Choose the right place to work” (49).</p> <p>“Now, when I give career advice, it is to identify the goodness of fit between your personal values and the values of your organization” (50).</p> <p>“In evaluating a company, take into account whether it is a company that provides opportunity and support for women and values their contribution at the leadership level across the business” (52).</p> <p>“A company that has good customer relations probably has strong values of customer service, product quality, and leadership in its industry” (54).</p> <p>“No matter how good your outcomes are, being visible to the decision makers is critical” (57).</p> <p>“Deep in their hearts, many women still want to believe the business world is a meritocracy, and if they do a good job, they will be recognized, rewarded, and promoted” (58).</p> <p>“Men are very good at using their present job to carefully position themselves for the next job or the future promotion” (58).</p>
--	--

	<p>“Recognize and accept the value of sponsors” (96).</p> <p>“From senior management on down, leaders are recognizing that the best results come from diverse, multidisciplinary teams” (129).</p> <p>“Your job is bringing together the right people; put them in the right positions (...)” (130).</p> <p>“When it comes to team building, women have a terrific advantage” (131).</p> <p>“Demand the best for your team, and when people is successful, recognize and reward them” (133).</p> <p>“When your team has done a good job, let them know” (133).</p> <p>“Laura says she always took the time to focus on the successes to analyse what went right and to reinforce the actions that led to success” (137).</p> <p>“(...) it is okay to let go and hire others to do the things at home that truly do not require your skills or insights” (153).</p> <p>“Nina McLemore says that one of the keys to success is to marry well (...). Today, it means marry someone who supports your aspirations and is willing to be a full partner in managing your joint personal life” (154).</p> <p>“It is easy to give priority to the time demands of daily work and family, and suddenly find the day is over with no time for investing in yourself” (157).</p> <p>“Understand how and why things work and what would work better” (158).</p> <p>“Invest in wellness” (159).</p> <p>“It is very important to me to do a good job so the white male managers would realize they weren’t taking a risk when a woman or a woman of colour came up for a position” (171).</p> <p>“The best policy is to ask” (172).</p> <p>“Make philanthropy a family value” (181).</p>
<p><b>BAD: wrong, mistake, error, failure, dissatisfying, impossible...</b></p>	<p>“She says she worked to deliver the bad news in such a way that people would feel they had been treated fairly and with respect, and would want to work for the company again” (10).</p> <p>“Men often ask a woman to come along when the news is bad” (10).</p> <p>“The problem is that, without realizing it, this awareness influences women to conform to cultural definitions of acceptable behaviour and goals for women and the expectations of friends and family” (17-18).</p> <p>“These stereotypes become barriers to owning your own destiny and having the confidence to develop and pursue your personal goals” (18).</p> <p>“Your failures are part of your ultimate success” (25).</p> <p>“Benefit from your failure: learn, laugh, and move on” (29).</p> <p>“One woman we know left her company when she reached middle management specifically after realizing that continued advancement was based as much on developing sponsors and personal connections as it was based on performance - she believed this was unfair and wrong” (97).</p> <p>“In fact, negative interactions had five times as much impact on employees than the positive interactions” (136).</p> <p>“Sheryl Sandberg, CEO of Facebook, says guilt is one of the top impediments to women succeeding in the workforce” (152).</p> <p>“The guilt is compounded by the fundamental belief that women are responsible for the home, children, and, in many cases, caring for elderly people” (152).</p>

<b>ASEVERACIONES</b>	
<b>ASEVERACIONES ESENCIALISTAS</b>	<p>“As more women moved up the ranks, they began to recognize and value their innate leadership styles” (xix).</p> <p>“It is not in women’s nature to sit back and wait until someone else fixes the problem for them” (xxii).</p> <p>“«Generally speaking, men tend to focus on the facts,» says Camye. Women are more likely to supplement the facts to a 360-degree view of the situation, looking at organizational and people implications that often are not reflected in the numbers” (4).</p> <p>“According to Bernard M. Bass, one of the leading management theorists, transformational leadership is imperative to success in today’s global economy and, he reports, women are more likely than men to embrace this style” (4).</p> <p>“Both men and women employees are more likely to say they trust a woman leader than a man leader, according to a recent survey of a board spectrum of global companies” (8).</p> <p>“While men have the same challenge when face with communicating a tough decision, the challenge is greater for women because they are expected to be compassionate and caring” (10).</p> <p>“While men leaders view unscheduled visits by staff or peers as interruptions, women leaders tend to welcome them as a way of keeping their finger on the pulse of the organization” (11).</p> <p>“Women are likely to bring a plant or flowers for the reception area, celebrate birthdays, or take the time to inquire about a stick child” (15).</p> <p>“They (women) are expected to adopt the prevailing definition of business success - working long hours, being available 24/7, traveling at the drop of a hat, and valuing being rewarded with a corner office - where they are expected to be even more available, do even more travel, and work even longer hours” (19).</p> <p>“Women are more likely than men to question their capabilities” (21).</p> <p>“Men tend to overinflate their actual capabilities and blame external circumstances when they are not successful” (21).</p> <p>“They (women) are likely to internalize failure and question whether they have the ability to do the job” (21).</p> <p>“Women are likely to demur, concerned that they don’t have the experience to do the job successfully” (22).</p> <p>“The higher the goal, the more likely is she to obtain the capital she needs” (26).</p> <p>“Women are more likely to be successful when making a move than men, according to a new study from the Harvard Business School” (70).</p> <p>“Women are more likely to take into account the culture, values, and management style of the new company and determine if it is a good fit” (70).</p> <p>“Nina says when women dress with overt sexuality, the men won’t hear them, as their concentration is not likely to be on business, and the other women won’t like them” (77).</p> <p>“Men tend to make contacts; women build relationships” (86).</p> <p>“Women are much less likely than men to have highly placed political allies to propel them forward, inspire them, and protect them through the perilous straits of upper management” (96).</p> <p>“Research shows what most women know intuitively – focusing on the positive rather than the negative generate success” (136).</p>

	<p>“Men tend to be more quantitative. (...) Women tend to be a little more fluid in their goals on terms of saying «I want to be able to do these things and then we have to come back and quantify them»” (165).</p> <p>“Women tend to have goals that are more focused on future generations” (167).</p> <p>“While men are less likely to initiate a request for these work-life policies, when they are available, men appreciate and use them” (171).</p> <p>“Men managers, mentors and sponsors usually are not comfortable discussing issues such as dress or mannerisms with women, so fill in the gaps on these subjects” (173).</p> <p>“They give close to twice as much as men at almost every income level, and are more likely to volunteer in leadership positions in organizations they support” (177).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>ASEVERACIONES CONSTRUCTIVISTAS</b></p>	<p>“After years of lagging men in education, women now have surpassed them in educational achievement – earning 52 percent of all bachelor’s degrees and 60 percent of all master’s degrees. – and are more likely than men to graduate with honours at both the undergraduate and graduate level” (xvii).</p> <p>“The number of women corporate officers nearly doubled between 1995 and 2011, and women’s presence on corporate boards grew to almost 16 percent in 2011” (xviii).</p> <p>“We now have solid studies that prove that corporations with women in leadership positions are surpassing other companies in profitability” (xviii).</p> <p>“Pepperdine University researchers found that the 25 Fortune 500 firms with the best record of promoting women to senior positions are as much as 69 percent more profitable than the median Fortune 500 companies in their industries, statistics critical to success on Wall Street” (xviii-xix).</p> <p>“Catalyst (...), found that the companies with the highest representation of women in top management achieved a 35 percent higher return on investment (ROI) and a 34 percent higher total return to shareholders with than those with the lowest representation” (xix).</p> <p>“A worldwide survey of more than 100 companies showed that, regardless of national culture, companies with the most women in senior management reported higher operating margins” (xix).</p> <p>“Almost three-quarters (72 percent) of corporate executives in a recent global survey said they believe there is a connection between a gender-diverse leadership team and financial performance, up 12 percent of the precious year” (xix).</p> <p>“Despite the substantial evidence of the value that women bring to business leadership, their upward movement is not matching the rate of their overall movement into professional and managerial positions” (xx).</p> <p>“(…) a study from Catalyst found that women worldwide still are not advancing through the pipeline at the same rates as men, even when they have same credentials, including MB degrees” (xx).</p> <p>“In 2008, the highest paid women executive on Fortune magazine’s list of the «50 Most Powerful Women in Business» earned 11 percent of the highest-paid male executives; in 2009, it was 38 percent” (xx).</p> <p>“Frankly, the fact that the pipeline is not as healthy as we’d thought is both surprising and disappointing” (xxi).</p> <p>“Years of research have shown us that when women are confronted with a challenge, their roll up their sleeves, take charge, and fix it” (xxii).</p> <p>“Research has proven time and again that women have the capacity to be leaders and contribute significantly to profitability and success” (xxii).</p> <p>“In fact, Goldman Sachs, an investment bank, has calculated that closing the gap between</p>

<p>women and men in the workplace would increase the GDP in the United States by 9 percent and in Europe by 13 percent” (xxii).</p> <p>“This book is the result of more than two decades of study, observation and practice” (xxv).</p> <p>“Not surprisingly, when the Massachusetts Institute of Technology (MIT) undertook a study to determine what factors lead to successful group problem solving, they found the presence of women leaders was the critical component” (5).</p> <p>“Research shows that as a result of this leadership style, employees report a higher level of trust in women leaders than in men leaders and believe women leaders are more likely to understand what employees face in their personal lives” (8).</p> <p>“Realize Women’s Leadership styles have a foundation in science” (11).</p> <p>“As neuroscience has become more sophisticated, researchers are able to observe and track brain activity (...). Comparing activity in women’s and men’s brains when reacting to business situations, researchers consistently found what we all knew intuitively - women’s and men’s activity are different” (11-12).</p> <p>“What is interesting and important is that brain activity differences affect the path women and men take to problem solving, but not the quality of the outcome. Women and men are equally effective in achieving goals, regardless of the differences in the way they approach problems” (12).</p> <p>“Women’s brains show activity in more areas distributed across the brain than men’s brains when engaged in tasks such as problem-solving situations. This helps explain the holistic and integrative view women bring to business and their propensity to multitask” (12).</p> <p>“Women have proportionately more white matter, which supports connections across areas of the brain; Men have proportionately more grey matter, which focuses brain activity into a single region of the brain. The result is that women are continuously making connections among facts and relationships as part of problem solving, which accounts for their more holistic perspective when viewing and solving problems” (12).</p> <p>“Researchers also report that scans show that women display more neural activity in the parts of the brain supporting the use of language and in the connections in the brain affecting memories, emotions, and sensory clues. As a result, women are more likely than men to consider relationships and values while simultaneously focusing on facts and logic. These findings also support results in other research showing women’s preference for talking through decisions and discussing relationships” (12).</p> <p>“Differences in brain chemistry also play a role in the difference between how women and men approach leadership. Women’s brains secrete higher levels of two chemicals, serotonin and oxytocin. (...) This is one reason women give high priority to creating a culture of trust with their employees and building relationships” (13).</p> <p>“The differences in brain chemistry also affect the way women and men deal with conflict. Women have lower levels of testosterone and vasopressin than men; these are chemicals that encourage aggression and territoriality. The structure in the brain that is associated with aggressive action, fear, and anxiety (the amygdale) is smaller in women. When women get angry or threatened, they are less likely to react with aggressive action and more likely to focus on understanding the emotional and interpersonal aspects of the situation. As a consequence, women’s leadership style is more likely than men’s to include listening and compromise” (13).</p> <p>“The research does not imply that the differences between women and men are hard-wired into the brain. In fact, the latest research shows that the brain is remarkably plastic. The strength of brain activity can be changed by practicing specific activities. So men can become more adept at the skills that make women effective, and women can become more adept at the skills that make men effective. Many women and men are already broadening their leadership styles to include practices we have traditionally characterized as male or</p>
---

female. The differences in leadership perspectives are not in conflict; they are complementary” (13).

“In a recent survey of members of Committee of 200, an organization of women leaders at the higher echelons of business, when asked, what they wished they had known earlier in their careers, respondents said, «To trust my instincts and move forward in my own way»” (21).

“Ninca says that according to research your appearance count for over half (55 percent) of that first impression; how you speak - tone, inflection, confidence - accounts for 38 percent of the initial impression. In other words, 93 percent of the first impression is driven by how you look and sound” (77).

“Remember, 55 percent of the first impression is your appearance” (77).

“Research shows that the most successful businesswomen join more organizations than other women and have a more diverse set of networks” (86).

### **NEED TO**

“This is a wake-up for corporations... we need to make sure they’re (women) getting the same development and visibility as the men” (xxi).

“The issue of what corporations need to do to take full advantage of the power of women bring to the workplace is being widely addressed in many forums today” (xxii).

“They (women) present the decisions in terms of the needs of the business rather than the individual’s worth as a human being” (10).

“Confident women believe in their goals and take ownership of creating the situations needed to achieve them” (22).

“You need to ask yourself if this is the right thing to do, and you need to make a commitment that a decision will not be made just because the solution might be more cost-effective” (31).

“Just as you give your employees a regular review of their successes and areas of improvement, you need to do a regular review of your life strategy” (43).

“We asked successful women business leaders what they did to gain the experience and credentials they needed to achieve their goals” (48-49).

“Performing in your current position is indeed important, but you also need to focus on positioning yourself for the future, whether pursuing a specific job or simply being ready when an unexpected opportunity comes along” (58).

“You will need to develop an entirely new set of skills (...)” (59).

“Identify the new skills you need, figure out what is critical to achieving success in the new position, and determine how you need to apportion your time” (59).

“You need to have P&L experience as soon as possible in your career (...)” (62).

“Corporations need executives with global mind-sets and cross-cultural sensitivity” (62).

“Today, corporation recognizes that leaders need to have diverse experiences that span all parts of the corporation” (64).

“In particular, focus on what is needed to make the customer feel comfortable” (71).

“If the company normally encourages leaders to stay on to assist in the transition, however, consider how much time you will need to effectively transfer your responsibilities” (71).

“Nancy says you need to dress, walk, and talk so you take charge when you enter a room” (77).

	<p>“This minimizes the time you need to devote to these follow-up details” (80).</p> <p>“You need to understand the possibilities in terms of compensation and know what you should ask for” (83).</p> <p>“Only when you have laid this groundwork are you ready to ask for the compensation package you want” (84).</p> <p>“Ask for what you want” (84).</p> <p>“If you are asking for a promotion, know what job you want and why having you in the position will benefit the company” (84).</p> <p>“Ask for the introductions you need” (89).</p> <p>“You need networks and relationships inside your company and externally in your industry and profession, as well as general business networks” (86).</p> <p>“Adjust your networks as needed” (91).</p> <p>“As your job changes, your interests expand, and your personal life evolves, you may need to realign your networks” (91).</p> <p>“More often, you will need to cultivate both mentors and sponsors” (92).</p> <p>“You need multiple mentors for multiple reasons” (82).</p> <p>“Virginia wanted to know what was important to increasing her effectiveness as an executive and what experiences she needed to prepare her for the new opportunity” (94).</p> <p>“Your mentors may change over time as your needs change” (95).</p> <p>“When I needed help, I would call. He (mentor) never turned me away, and he never said «This is what you should or should not do»” (95).</p> <p>“But it is most effective to take the initiative to identify the mentors you need and approach them” (95).</p> <p>“As with mentors, you need to take the initiative to build a network of multiple sponsors in different areas within the company and outside the company” (98).</p> <p>“As you move up the hierarchy, as the business changes, or as your goals change, you will need to continue to adjust your sponsor network to reflect your new situation” (98).</p> <p>“As with mentors, you need to help your sponsors help you” (98).</p> <p>“Sponsors need to be confident that you are a top performer and have the potential to be successful in a higher-level position” (100).</p> <p>“While numbers and business finances were interesting to me, I knew I needed to learn the business of the business I was starting, and I needed to learn it fast” (106).</p> <p>“I asked each to tell me what he or she thought I needed to know” (106).</p> <p>“Seek out opportunities that will provide the experiences you need to fully develop your business acumen and work with mentors who can provide insights that lead to wisdom” (107-108).</p> <p>“overcoming this lack of confidence and mastering the skills you need to provide the financial oversight required at senior levels is critical if you are to advance to any leadership or managerial role” (108).</p> <p>“You need to know the business inside and out” (109).</p> <p>“Determine the actions you need to take if those levels are reached” (121).</p> <p>“Instead, these ratios tell you a story that you need to investigate” (124).</p> <p>“Make sure you have the metrics you need to do your job” (125).</p>
--	---

“You don’t need to know exactly how the report should be designed” (125).

“You need to explain to your team why the goal is so important” (132).

“The same organizational skills that the employee needs to organize a tour may be skills she can apply a business project” (135).

“All leaders need to think about their employees as a family” (146).

“You need to consider what is important and when it is important” (146).

“She needed to continue to work, yet be available to her son on a moment’s notice” (146).

“You need to know what you want, be creative in how you approach the challenges, and, most of all, ask for the flexibility you need and be open to negotiation” (147).

“On a personal front, you need a support network” (156).

“You definitely need to allow some latitude so you can keep your sanity when unexpected things happen” (160).

“Sometimes, it is a friend you have lunch or a glass of wine with once every few months, whether you need to or not” (161).

“High-net-worth women (those with five million dollars or more in investable assets) need to take great care in selecting financial advisors” (166).

“You need to allow time for opportunity to present itself” (183).

### **LEARN TO/FROM**

“As a result, I adopted men’s leadership styles, learned how they made decisions and followed suit, and accepted their values at business as my values” (xvi).

“They learned they could achieve results as good as or better than those of their male counterparts by taking a holistic view of management issues and operating with an inclusive and collaborative style” (xix).

“From these women, we learned that there are actions every woman can take to open up doors for herself, creating change one individual at a time” (xxii).

“You will learn what differentiates the women who have been successful in reaching the top from those who have been less successful” (xxiii).

“Learning the stories that numbers tell is essential” (xxviii).

“Learning to trust your instincts and acknowledge your strengths is the foundation for developing self-confidence” (21).

“I had to learn to trust my judgment and recognize that I am responsible for creating my own success” (21).

“They (women) are confident in their ability to learn and secure enough to ask for help when they need it” (21).

“What I learned from climbing Mount Kilimanjaro is that you can get through anything if you just breathe deeply and keep putting one foot in front of the other” (24).

“View failure as an opportunity to learn - either what not to do in the future or how to make necessary corrections” (25).

“Reflect on your weaknesses. Everyone has them! Learn to be friend them” (34).

“Marilyn Johnson says it was when she learned that the executive ranks shape business strategy that she decided she wanted to be an executive” (46).

“Learn as much as you can about the manager’s track record with hiring, developing, and

	<p>promoting women” (54).</p> <p>“Learn if the company values women” (55).</p> <p>“Learn the business of your organization (...)” (56).</p> <p>“Learn and let go” (59).</p> <p>“At the same time, one of the most important things you learn to do is to figure out how to let go of those activities that no longer are appropriate for your role” (59).</p> <p>“Learning to let go of the work that made you successful in your previous position can be challenging – especially those parts where you really excel and that you most enjoy doing” (59).</p> <p>“Learn all you can from each position, add to your knowledge base, and move on!” (59).</p> <p>“Learning new skills and dealing with change is usually uncomfortable and often frustrating” (60).</p> <p>“In fact, the opportunity to learn is a compelling reason for seeking out and taking on new positions” (60).</p> <p>“Learn and let go” (60).</p> <p>“Identify diagonal moves that will allow you to learn a new area of the business or gain experience in other parts of your industry while applying the leadership skills you already have developed” (65).</p> <p>“One of the ways to learn how to build a successful business is to study businesses that fail. Use the opportunity to learn of what went wrong, both o figure out what need to be changed to turn the operation around” (67).</p> <p>“Usha Pillai says she often would set up informal informational meetings with leaders in areas outside her immediate area to learn about other business areas” (95).</p> <p>“It is critical to learn as early in your career as possible, however, that your company’s finances absolutely pertain to you” (109).</p> <p>“Focus on what questions to ask and learn what comparisons you need to see” (110).</p> <p>“Learn how your company uses cash, where it comes from, and how it affects your day-to-day decisions and goals” (111).</p> <p>“Learn what the issues are that affect cash flow” (111).</p> <p>“Take time to learn about the issues and trends outside your company’s control that affect its profitability” (114).</p> <p>“Learning who makes the decisions and their level of authorization can assist you in understanding what relationships will be important for your career advancement” (115-116).</p> <p>“Learning the opportunities and challenges that their industries are experiencing can be the basis for developing new business lines or preparing for possible changes in sales” (118).</p> <p>“If your competitors are doing better than your company, you may want to do some work to figure out what they are doing and what you can learn from them” (124).</p> <p>“Learn about management’s take on the company’s financial position by reading the section entitled «Management’s Discussion and Results of Operations»” (125).</p> <p>“Learn from your employees” (135).</p> <p>“Many women have learned that what is more important is establishing rituals and routines your children can count on” (154).</p> <p>“Susan says she learned that important thing was not always being present, but committing to a consistent way of connecting that her daughter could count on” (155).</p>
--	---

“The most successful women learn from other business leaders and subject matter experts” (158).

“Learn to say «no» when assignments are added to an already heavy workload” (162).

### **ASK TO**

“And it is for you if you are just beginning to ask questions about what you want to do with your life” (xxiii).

“When asked about what advice they would give other women, their advice also falls into these same eight strategies” (xxvii).

“They say they ask for other’s ideas and recommendations, and, most important, really listen to the responses and incorporate them into making the final decision. Women are more open to considering alternative solutions and more willing to compromise to achieve the overall objective” (6).

“She asked for time to think about it, and that night, talking with her husband, she declared she needed more time to develop the experience and skills required for the job” (23).

“Ask about the performance evaluation process and how it relates to compensation” (53).

“Ask about development opportunities, both within the department and in the company in general” (54).

“When your results are being presented to senior management, ask to be the one who presents them. Make certain you are recognized as the one who was responsible of delivering the results. When your manager is presenting the division’s annual plan to senior management, ask to be part of the presentation” (57).

“When a position becomes available, ask the hiring manager for an informational interview to learn about the position and make the manager aware of your credentials and interest” (58).

“They (women) ask questions about the possibilities!” (65).

“Ask people questions to understand their positions and make them feel valued” (78).

“Ask for help and feedback” (94).

“Sometimes women are reluctant to ask for help or advice” (94).

“In fact, seeing that you know when to ask for feedback and how well you use that feedback is a primary factor in their evaluation of your leadership strengths” (94).

“Find an appropriate opportunity to ask for feedback on your style or executive presence. Try a different style and then ask if they have seen the difference” (99).

“Ask your finance department to develop the reports you need to monitor the key aspects of your projects” (125).

“Ask for their (employees) opinions and how would they do things differently” (135).

“Ask yourself what you think the person you hire will be doing in three years” (141).

“Ask your family members what is most important to them” (146).

“Ask the question, «Will the values of this company support me in fulfilling both my professional and personal goals?»” (148).

“Ask for what you want” (148).

“Ask for what you want” (157).

“These are groups where you can ask the questions you don’t want to admit you have” (161).

“Ask yourself if it is worth the extra time and energy it will take from other work, your family, or your personal commitments” (162).

**TO BE**

“Be inclusive and collaborative” (16).

“Be collaborative and be tough” (16).

“Be comfortable being uncomfortable” (22).

“Be comfortable being uncomfortable” (29).

“Be resilient and persistent” (29).

“Being passionate is important to you as a leader” (32).

“Be flexible if a situation requiring your presence comes up a day when you are not scheduled to be in the office” (42).

“Be sure your goals are focused on your aspirations for the future and are not the reflection of past experiences. This is a time to open yourself up to all possibilities” (42).

“Be the architect of your career” (45).

“Be comfortable being uncomfortable” (60).

“Be an initiator of change, not a follower” (65).

“(…) be ready for emerging challenges” (66).

“Be market driven and constantly evaluate the status of your market and customers (… Be first and be lonely in the market” (66).

“Identify ways to improve collaboration, increase efficiency and be more responsive to each other internally” (66).

“Be prepared for this” (69).

“Become an intrapreneur” (70).

“Become an entrepreneur” (70).

“Be certain it is a strategic professional or personal decision” (70).

“Be your strongest advocate” (73).

“Instead of leaving your brand to chance, be proactive in taking control of your brand” (74).

“Be honest about who you are and what you can do” (76).

“Watch for the signals of new trends emerging in your industry, markets, or technology and be the first to understand them and gain expertise in applying them” (76).

“Be the first to greet people as they come into your office or to a meeting” (78).

“Be strategic in your selection of speaking venues” (79).

“Be strategic in selecting events consistent with your brand, goals, and interests” (79).

“Be strategic in making your success visible to your manager and other executives” (82).

“Be specific” (83).

“Be able to answer the question: If you were to get the position, what would you do differently?” (84).

“Know what you want and be very specific about it” (84).

“Be sure your outcome and comparison data are fully documented” (84).

	<p>“Be respectful and not confrontational” (85).</p> <p>“Expect the answer to be «yes»” (85).</p> <p>“From the start of your career, being active in professional and industry organizations is critical” (86).</p> <p>“Be crystal clear on which organizations align with your goals and values” (89).</p> <p>“Be your own best advocate within the organizations” (89).</p> <p>“Be selective in identifying mentors” (95).</p> <p>“It is the responsibility of management to be sure there is cash to meet the company’s needs. Be sure you understand how cash flow works in your company and how your business unit can affect it” (111).</p> <p>“Being aware of these issues from the beginning of your career and following changes in the strategies will help you adjust your business area’s plans and projects” (116).</p> <p>“Management theory says you get more of what you measure, so be sure to measure positive outcomes as well as trouble spots” (125).</p> <p>“Businesses exist to return income from investments; be sure you show how the investments you are asking the company to make will improve the company’s bottom line” (126).</p> <p>“Be the orchestra conductor, not the tuba player” (130).</p> <p>“Your role is to be the one who brings the team together to create a symphony, not the one who tries to play every instrument very well” (130).</p> <p>“Be certain to let the employee know when you adopt her or his suggestion or include it in a report or action plan that goes to upper management” (135).</p> <p>“Be a positive role model to create positive energy” (136).</p> <p>“Be the role model for the behaviour you want from your managers and your employees” (136).</p> <p>“Be a positive role model to create positive energy” (139).</p> <p>“Look for people who know how to be team players and contribute to the success of the entire organization” (140).</p> <p>“Be prepared for the moment when you want to promote someone” (141).</p> <p>“Be a team player yourself” (144).</p> <p>“Today, being a team player is a way to be a force for positive change in the company” (144).</p> <p>“Be ready to contribute your best ideas and insights to the team” (144)</p> <p>“Being a confident leader is the foundation for your legacy” (170).</p> <p>“Be and advocate for women in your company” (171).</p> <p>“Be an advocate for strategies that help retain women and give them the opportunity to make a contribution to the company’s success” (171).</p> <p>“Be part of the solution” (172).</p> <p>“(…) be an advocate for establishing formal mentoring programs for women within the company and participate” (173).</p> <p>“Be a role model in the community at large” (174)</p> <p>“Be visible in the media” (174).</p>
--	--

<p>“Be active in the community” (175).</p> <p>“Be a sponsor for women” (175).</p> <p>“Be an advocate for women in your company” (177).</p> <p>“Be part of the solution” (177).</p> <p>“Be a role model in the community at large” (177)</p> <p>“Be visible in the media” (177).</p> <p>“Be active in the community” (177).</p> <p>“Be a sponsor for women” (177).</p> <p>“Be focus and strategic in your giving” (177).</p> <p>“Be financially strategic in how you structure your giving” (178).</p> <p>“Be open to serendipity” (182).</p> <p>“Be open to saying, «Yes, let’s try it and see where it leads»” (184).</p>
--



II.2 *Who Says It's a Man's World: The Girls' Guide to Corporate Domination* (Bennington 2013)

<i>Who Says It's a Man's World? The Girls' Guide to Corporate Domination</i> (Bennington 2013)	
LENGUAJE PRESCRIPTIVO/IMPERATIVO	
HAVE TO / HAVEN'T TO	<p>“We (women) no longer have to question ourselves on what the correct behaviour is or isn't” (Foreword).</p> <p>“All you have to do is understand - to the core - that your inner critic isn't real” (12).</p> <p>“Initially, you will have to do this - quite literally - moment by moment and thought by thought, but eventually your brain will get with the (re)program” (13).</p> <p>“Did she have the right to be annoyed? Sure, but we still had to work together and her inability to let it go created a lot of unnecessary tension” (15).</p> <p>“When your thoughts are racing with worry, all you have to do is stop and ask yourself one question: What about this situation can I control?” (16).</p> <p>“You have to understand the benefit of your product and then develop a team based on a common vision and what's best for the company” (17).</p> <p>“There will be times when you have to leave work to deal with your kids and times when you have to leave kids to deal with your work” (23).</p> <p>“You don't have to announce why you're leaving the office every time («I'm off to Kaylie's school!») but you don't have to keep it as a secret” (25).</p> <p>“So if you're giving your all to your job and to your kids while they're in diapers, maybe that means you have to say no to excessive travel, joining the industry association, applying to grad school, or fund-raising for the library gala” (25).</p> <p>“Perhaps it's a close friend who promises that if you just join the marketing committee she's chairing, all you'll have to do is attend a lunch board meeting once a month” (25-26).</p> <p>“If you have kids, they are - although it doesn't have to be at the expense of your career or anything else you feel passionate about” (26-27).</p> <p>“Parenting isn't a day-by-day or week-by-week gig, so forgive yourself (and your boss) if you occasionally have to miss out on something cool because your job needs you” (29).</p> <p>“Put your foot on that gas pedal and keep it there until the day you have to make a decision (regarding family), and then make a decision” (31).</p> <p>“You have to make one thing a priority and achieve balance that way, rather than trying to everything all at once” (31).</p> <p>“Over the years I've learned that to be mindful of how we react under stress, we have to be mindful of what is causing it in the first place” (39).</p> <p>“To be effective in your job, you have to be centered and collected” (40).</p> <p>“Believe me, if you're staying cool when a co-worker tries to one-up you (again) in front of your boss, when you have a to-do list that's completely out of control, or when you have to deliver the board presentation without sweat rings down to your knees... it's working” (40).</p> <p>“Turns out you have more control than you think, but - once again - you have to understand your behaviour before you can control it” (52).</p> <p>“Assuming you're not in any real danger, you don't have to react like you are” (53).</p>

“I know it isn’t fair and many of you will read “tolerate” as synonymous with “condone,” but the unfortunate truth is that there are career repercussions for throwing down the bias or harassment card, so you don’t want to kick that particular hornet’s nest until you have to” (64).

“(…) where it was clear that the person I was meeting with cared more about what I looked like than what I had to say” (67).

“There are lots of beautiful skirt and pant suits that help keep the focus on what you have to say rather than how you look” (67).

“If the assignment is coming from your boss, chances are you’ll have to bend over backward and get it done” (68).

“No one likes conflict, but you’ll either have to deal with now or later when you’re late on the task, so better to tackle it up front while you still have a bit of leverage” (68).

“If Lisa feels you are being judgmental or disrespectful, she will most likely go on the defensive, so you have to make the request as if you’re trying to get to a workable solution for both of you” (70).

“All you have to do is send your boss a quick, bulleted e-mail each week outlining your areas where you need further input” (75).

“In fact, you’ll not only have a to-do list, you’ll have a to-be list as well” (92).

“If you find that you are constantly bumping into the same walls, you have to be honest about it so you can get to the root of the behaviour or change a VIG that’s not right for you” (96).

“Small-business employees Reading this may not agree with the tactic but will certainly recognize the scrappy ingenuity you have to display when things need to get done and there’s no extra money or help to do them” (100).

“(…) I had to have a job description” (102).

“All I had to do was prove myself, then make it clear what I wanted” (102).

“And to earn trust you have to be someone who can do that well” (104).

“Now, this is a person who worked in a showroom where anyone’s absence meant the rest of the team had to work harder to pick up the slack” (106).

“You have a life, but I’m saying that – as with everything else – you have to give to get” (106).

“(…) you have to see beyond what’s more convenient for you at any given time and consider what’s best for your team and the company overall” (107).

“What I came to realize was that, even though I had set goals for my next job, I had to actually perform the job I wanted before I would get promoted to it” (115).

“And in order to perform like a manager, I had to build and demonstrate the skills, the capabilities, and experience to move up” (115).

“You have to ask the right questions first, so here’s a few to get you started” (119).

“That said, you have to set some ground rules with clients – even the seemingly innocuous, well-intentioned ones” (123).

“You have to care (genuinely) about your people” (138).

“If you want your member team to invest in you, you have to invest in them” (140).

“Likewise, if you want an office culture where people genuinely care about each other, you have to start with what you are doing (or not doing) to facilitate that” (151).

“As always, your job is to try to defuse the bomb, but this time you have to do it while

	<p>standing up for yourself simultaneously” (153).</p> <p>“Channel your internal Sasha Fierce if you have to, but don’t break your calmness or your confidence” (155).</p> <p>“Therefore, you’ll have to meet again to discuss it, so you need the other person out of their karate stance” (156).</p> <p>“On the other hand, if a recurring pattern of excuses and poor performance becomes apparent, you have to address it” (161).</p> <p>“So, all you have to do is walk over to (or call) your co-worker and say something like «Hey Tysson, I’m reading through this video script and I see you have a lot of spelling and segue issues. What’s up with that?»” (162).</p> <p>“Understanding where you are in the leadership picture means you have to pay attention to your own behaviours” (176-177).</p> <p>“Naturally, you will have to adapt your communication style to get things done, right?” (179).</p> <p>“But, one size never fits all, and if you want to have influence, you have to not only have the ability, to recognize different personality types, you also have to respond differently to each” (179).</p> <p>“So this is where you have to step up and raise your profile by bragging a lot. Easy there, partner. I didn’t say you had to brag on yourself. The trick is that you have to be so good that others can’t help but brag about you” (187).</p> <p>“While it’s tempting to show your teeth and snarl like a dog backed into a corner, you still have to work with this person, so you have to keep him engaged and keep the peace” (192).</p> <p>“If doesn’t work, you’ll have to get Mike’s boss involved” (193).</p> <p>“It doesn’t have to be a lengthy exercise, but it will certainly be an invaluable one if taken seriously” (195).</p> <p>“This doesn’t make them bad people; it just means you have to get tougher as the leader” (196).</p> <p>“All you have to do – in this moment - is be your best, do your best, work hard, and never give up. Because, trust me, that’s the only measuring stick that counts” (216).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MUST / MUSTN’T</p>	<p>“You must be a magnificent woman first to have a magnificent career” (4).</p> <p>“Part One, “Cut the crap”, focuses on behaviours that anyone (both men and women) must ditch to truly be considered professional” (6).</p> <p>“Five must-have trade-offs for working moms” (27).</p> <p>“If your goal is to effectively lead others, you must manage yourself first - which means understanding how to get your personal stress/chaos better within a normal range” (34).</p> <p>“While every situation is different (translation: there are no cookie-cutter solutions; you must do what is right for you)” (63-64).</p> <p>“Must-have skill #1: Communication” (112).</p> <p>“Must-have skill #2: Critical Thinking and Problem Solving” (113).</p> <p>“In this case, listening more could be an area where you must learn to adapt” (180).</p> <p>“Instead of just assuming that if you haven’t heard from him he must not have anything to say, what if you reached out to him occasionally to ask his opinion?” (180).</p> <p>“Tool 5: 20 things every career woman must know” (211).</p>

SHOULD / SHOULD'N'T	<p>“We should get out from behind our desks and be with our teams, showing them through our behaviours what real «professionalism» looks like” (Foreword).</p> <p>“It’s nothing more than shooting yourself in the face for falling short of what you think you should be doing” (28).</p> <p>“When I was approached about a new role, I was clear that I had some realities and priorities that they should understand up front” (30).</p> <p>“That’s why mindfulness should be at the very center of your career strategy” (36).</p> <p>“Any thought that doesn’t propel you forward is meaningless and should be given no weight or value whatsoever” (42).</p> <p>“We call them awkward and make them taboo, when it should be perfectly fine to take a few extra beats if it means a more thoughtful is being formed” (49-50).</p> <p>“(…) I’m not saying that you shouldn’t be ambitious, only that you don’t need to measure your achievements against everyone else’s” (51).</p> <p>“If that fails, you should come right out and say you are uncomfortable and you’d like to keep it G-rated” (65).</p> <p>“Again, I am not saying it’s right, just calling out the facts because - while there’s a chance you may have a perfectly fair hiring with no long-term career damage - there’s also a chance that raising a stink could effectively derail your locomotive at work, and yes, that is something we should all be angry about” (65).</p> <p>“Getting hit on in a professional setting is a reality for many women, so we should all be open and honest about the fact that - yes - it does happen” (66).</p> <p>“However, by no means am I suggesting that if you find yourself in an uncomfortable situation that you shouldn’t move to resolve it” (66).</p> <p>“You should be wary” (68).</p> <p>“Therefore, your first step should always be try to resolve any issues directly with your co-worker, bringing in your supervisor only as a last resort” (68).</p> <p>“You should employ «polite pushback»” (68).</p> <p>“Assuming the co-worker usually have such tight turnarounds, the previous script should work (see «When co-workers want to dump their work on you»)” (68).</p> <p>“However, if this is yet another rush job, you should take a pause and add, «Lisa, is there any reason why we are always reacting to these things las minute?»” (68).</p> <p>“You should try a divider-and-conquer strategy” (70).</p> <p>“You should get strategic” (71).</p> <p>“You should engage only if it affects the business” (72).</p> <p>“While you always want to have some basic contingency planning in place should any overly threatening rumour prove true, don’t fall into the trap of reacting to nothing” (72).</p> <p>“You should reread «Seriously, don’t bring sexy back»” (73).</p> <p>“You should ask for forgiveness instead of permission” (73).</p> <p>“You should try good old-fashioned diplomatic persistence” (73).</p> <p>“You should empathize” (75).</p> <p>“As such, you should spend the most time and energy – by far – on intentions” (87).</p> <p>“If we were as industrious to become good as to make ourselves great, we should become really great by being good” (93).</p>
---------------------	---

“This doesn’t mean you should become complacent any stretch, but it does mean that you should have a modicum of respect for the established protocols within your organization and b willing – again – to see the bigger picture” (105).

“I should point out that – yes, I’m very aware that a robust sense of humour is required to survive in business” (108).

“You should get strategic about your day” (116).

“You should become insanely useful” (118).

“You should listen” (118).

“After the usual round of small talk and chit-chat, you should begin every client interaction with some form of this critically important, yet often-overlooked question” (119).

“You should revisit your original agreement” (121).

“(…) expectations and deadlines should be clearly defined” (121).

“You should reassess your value” (121).

“You should accommodate sparingly” (122).

“You should respond ASAP” (124).

“You should proceed with caution” (127).

“However, if you’re on the fence and want to use the client’s offer as leverage for a raise or other perks, you should know what you want before meeting with your boss” (128).

“I mean, if there’s one thing we should all know by now, it’s that managing by power, aggression, and fear only creates a sick race to the bottom – which of course – is fantastic news for us girls” (134).

“Because if ever there was a time when women should absolutely crush it as leaders, it’s right now” (135).

“I shouldn’t have to say this, but I will anyway. Being kind doesn’t mean lowering the bar on what you expect from other people” (135).

“What new services should we consider offering?” (144).

“Is there anything going on outside of work that I should be aware of that could be impacting your performance?” (147).

“If calling attention to the behaviour (step 1) hasn’t worked, try shouldering some responsibility in your response” (152).

“Assuming the other person is still funning but no longer yelling, your tone should be like a coach after a losing game” (155).

“Finally, and this may sound counterintuitive, problems should be embraced” (157).

“When a colleague’s work is mediocre (at best) you should coach through it” (161).

“That way he should feel like you’re strategizing with him instead of dropping the hammer on him” (162).

“When your meeting doesn’t feel productive or efficient, you should switch it up” (163).

“When colleagues keep missing deadlines, you should get really good at up-front planning” (164).

“When you have a team member who monopolizes every discussion, you should address it” (166).

“I’m generalizing here but basically «leader» felt like a word other people should use to describe them and not a way to describe themselves” (174).

	<p>“Okay... so the first thing you should know about influence (with or without authority) is that it’s simply a matter of leading from where you are” (175).</p> <p>“When you have a staffer who thinks he should be leading the team you should stand your ground” (192).</p> <p>“When you have an employee who wants a promotion, but you’re not sure she’s ready, you should make them prove they’re worth it” (193).</p> <p>“When you can dish out constructive criticism but can’t take it, you should get over yourself” (194).</p> <p>“You should back to the basics management” (195).</p> <p>“As the leader, you obviously shouldn’t be doing less work than your committee, but you shouldn’t leave with your name beside all the tasks, either” (196).</p> <p>“Fourth, every meeting you chair, whether it’s for your company or for you non-profit, should have a hard start and stop time” (196).</p> <p>“Remember: Friday Updates are bulleted lists and shouldn’t take you more than 10 or 15 minutes each to create” (197).</p> <p>“You should always have at least one close contact who has achieved fabulous things beyond your wildest dreams” (212).</p> <p>“Of course, you should wear your name tag on the right” (215).</p>
<p>CAN / CAN'T</p>	<p>“In other words, before you can decide what to do in your career, it’s important to understand the kind of professional you want to be” (4).</p> <p>“In the sections here, you’re going to get super-clear on what matters most so that you can bring your whole, ridiculously positive self to work each day - and teach others oh do the same” (6).</p> <p>“This is the part where I’ll outline, specifically, how you can have influence on the job regardless of whether you have authority (yet!)” (6).</p> <p>“Leadership guru Warren Bennis calls this «guiding vision», and he says you cannot be a successful” (35).</p> <p>“I’m talking about petty nonsense that - left unchecked - can derail your career faster than you can say (...)” (13).</p> <p>“You can’t pick your co-workers (if only, right?), so if you have a beef - deal with it head-on if you need to, and then release it” (15).</p> <p>“Worry is defined as freaking out over things you can’t control” (16).</p> <p>“In other words, what can you do that will be the most important, the most visible, and have the most impact?” (27).</p> <p>“Here’s a tip: If you still can’t shake your guilt, try keeping a journal of your finest parenting moments” (28).</p> <p>“We pride ourselves on being able to multitask, but the truth is, our brains don’t have the capacity to focus on two things at once. It simply can be done” (38).</p> <p>“That’s all you can do and, as long as you’re giving your best, that’s good enough. Put your focus on what matters most and what you can control” (39).</p> <p>“Decide where you are choosing to spend time and what can be cut immediately, knowing your boundaries will shift as your kids grow” (41).</p> <p>“The only way you can silence your inner critic is to understand is not real” (42).</p> <p>“You enjoy harmonious relationships at work because you are a force of positive energy</p>

who can be counted on to «show up» professionally, communicate with respect, and (when needed) disagree without being abrasive” (43).

“Again, it’s only when you get honest with yourself about what you’re truly feeling that you can take the right steps to fix it” (48).

“While it’s fine to be sensitive to the workload of others, it can’t always be at the cost of getting your own stuff done” (48).

“Yes, I know the deadline dance can be the most awkward part of delegation, but if you avoid it, what happens” (48).

“You can also take a crash course on Japanese business etiquette where it’s not uncommon at all for executives to stew over an idea for a full 30 seconds (or longer) before responding” (50).

“And while my intention is not to debate whether women are more competitive than men, I can say that on the survey for this book, it showed up. A lot” (51).

“Women bosses can be dramatic and remember the smallest slight forever” (52).

“Of course, this should be back flip-inducing good news, because when you understand there are biological reasons why you act the way you do, you won’t think you’re crazy” (52-53).

“You can allow your jealousy to percolate within, raging to the surface when you blame poor circumstances, no resources, or just plain old bad luck for why you haven’t achieved the life you want” (57).

“You can choose to celebrate remarkable, fabulous colleagues, in both your office and your industry, for showing you what is possible for yourself” (57).

“While this can be motivating for some of us, for others the competition becomes all-consuming and, as a result, completely unprofitable” (58).

“On one hand, we can argue all day long about whether it’s fair or politically correct, but it still won’t change the fact that we live in a society where appearance matters” (62-63).

“Now, on the other hand, if you’ve been lucky enough to hit the genetic lottery - or if you’re just really goes faking it - you’ve probably noticed that sending libidos out of control can actually hurt your career” (63).

“And here’s that caveat: If you are the manager, you cannot tolerate or ignore this behaviour. As the leader, you have an obligation to call out even the most casual sexism” (64).

“You can do the work and hope that your co-worker doesn’t pull this trick again - which, of course, she will” (68).

“You can request a meeting or phone call to explain that you’ll help this time, but you have your own assignments to complete and working on her projects may cause you to miss your deadlines” (68).

“You can politely refuse - maybe offering to help on a small piece of her project or to read through the final report as a consolation prize, but not to do the work” (68),

“You can forward her written request to your supervisor for input and advice on how to handle” (68).

“In other hand, see if you can persuade your colleague to break up the project into small pieces where you can essentially tests its validity” (70).

“Surely, if Martin Luther King Jr., Gandhi, Nelson Mandela, and the Dalai Lama can control their anger, there’s hope for the rest of us” (76).

“When your ability to feel “successful” is wrapped in goals, you can’t get anywhere fast

	<p>enough, so you spend the majority of your time trying to prove yourself, be somewhere else, and get to that ever-elusive next level” (83).</p> <p>“You can create a template similar to what Ben Franklin did by listing your VIGs vertically down the left column and the days of the week across the top” (96).</p> <p>“The stronger the foundation, the higher you can go” (109).</p> <p>“Well, I’d rather use e-mail when I’m mad because then I can say exactly what I want and the other person won’t see me upset” (112).</p> <p>“Because while there are some areas where we can (admittedly) miss the mark, leading by co-innovation isn’t one of them” (135).</p> <p>“If it’s clearly the one who encourages, then how the hell can the solution to our gender-based leadership gap possibly be to make women meaner?” (136).</p> <p>“What is one thing that I can fix to improve operations?” (143).</p> <p>“What if you were able to neutralize every -yes, every- tense situation at work simply by modelling the behaviour you want from colleagues? You can. Here’s how” (151).</p> <p>“(…) the only thing that you can do is control yourself” (154).</p> <p>“Keep thinking, «I only can control myself» (154).</p> <p>“Tiny groups force people to step up, and you can usually knock out who’s doing what in half the time” (164).</p> <p>“When you become the boss you get authority, but you can’t use authority to become the boss” (175).</p> <p>“What if I told you that «team synergy» was something you can control rather than a matter of chance or some arbitrary stroke of luck?” (178).</p> <p>“That experiences though me that once you find your voice you can do anything” (183).</p> <p>“That said, you can’t work with everyone in your company directly, so you also have to take the reins and actively seek you raise you own profile where it counts” (189).</p> <p>“The theme you choose may change or simply elude you, but being your own story means you always can choose the tone” (213).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">COULD / COULDN’T</p>	<p>“At work, it could mean worrying about things like whether your proposal will win the bid, whether the presentation you just made was good enough, or whether your flight will be delayed” (16).</p> <p>“In short, if you find your mind is constantly asking questions that you couldn’t possibly have the answer to, you’ve got a worry hob” (16).</p> <p>“I’ve never had much time to focus on what I couldn’t do” (17).</p> <p>“She wanted to be a better mum but couldn’t find enough time” (20).</p> <p>“Tonia thought she would be more successful at work if she could take her self-described “monkey brain,” but the more she talked, the more it became clear that - deep down - she didn’t want to” (20).</p> <p>“Tonia was ambitious and had aspirations to move up at work, but as soon as she allowed herself to picture what success could actually look like (“Maybe I do want to be VP?) (...)” (20).</p> <p>“I could feel myself welling up and, then the ugly cry” (26).</p> <p>“You may get a gold star from the PTA for selling the most raffle tickets, but yours son or daughter probably couldn’t care less” (27).</p> <p>“I had a career by choice and I wanted to grow, advance, and be the leader I felt I could be”</p>

	<p>(30).</p> <p>“Begrudging other people’s success only takes up brain power that could be better use to cultivate your own” (58).</p> <p>“As I scanned the crowd of more than 3.000 executives - women who were college educated, sitting on boards, and running multimillion-dollar companies - it was easy to wonder how a room full of successful alpha-femmes could possibly be angry” (61).</p> <p>“For starters, your attempt at a joke could be misinterpreted by someone else” (64).</p> <p>“That said, I felt trapped, like I had no easy options, and that no matter what I did, I’d piss off someone who could potentially affect my career” (66).</p> <p>“But, one of the drawbacks of my career path is that sometimes felt overlooked as someone who could play a critical role” (109).</p> <p>“Still, if you work with someone (or lots of someone) and they just don’t seem to «get it» – it could be because they do the majority of their communicating online” (112).</p> <p>“Now, if you’re clawing at the walls to leave and there’s nothing your boss could say or do to get you to stay, then you can take a courteous but more decisive approach” (128).</p> <p>“Instead of saying, «you did that wrong», he would say, «Let’s think about different ways that could have been handled»” (139).</p> <p>“How could we function more efficiently as a team?” (143).</p> <p>“If you could change one thing in the office, what would it be?” (143).</p> <p>“If I could give you one thing to help you in your job, what would it be?” (143).</p> <p>“If you could cut three thing from your workday in order to have more time to focus on (name an issue or project), what would they be?” (146).</p> <p>“Give me three possible ways we could tackle this situation” (146).</p> <p>“Ten years ago, I could have easily gotten stuck in fear and paralyzed by all that I didn’t know” (160).</p> <p>“If I could go back to the very beginning of my career and do one thing differently, it would be to understand the value of networking” (189).</p> <p>“And yes, odds are good that you could be a stronger, more confident negotiator” (215).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DO / DON’T</p>	<p>“Do you secretly scrutinize every minor word choice - «Gah! Why did I say that? - for the rest of the day?»” (12).</p> <p>“The hob has no power whatsoever, so don’t give it any” (13).</p> <p>“So, if you don’t want to be around negative Nancys, chances are your colleagues don’t, either” (14).</p> <p>“Also, if you’re on a crazy airtight schedule, don’t allow yourself to get talked into anything behind-the-scenes” (27).</p> <p>“Do not lean back (in your career), lean in” (31).</p> <p>“If I had just changed the story in my head (...) I could have avoided a public demonstration of behaviours that made me seen erratic and unprofessional” (40).</p> <p>“Don’t wait until you get the powerful career to inhabit the space of a powerful person” (44).</p> <p>“So, don’t run from it or, worse, soak it in bitterness. Instead, pay attention to your envy” (59).</p> <p>“Seriously, don’t bring sexy back” (61).</p>

“If your boss, client, or colleague makes a sexually suggestive comment (usually disguised as a joke), but you don’t feel uncomfortable... let it go” (64).

“But if you don’t want to blur the line, for example, don’t wear the low-cut shirts and high skirts” (67).

“If the assignment is coming from a colleague and you know you can’t meet the deadline - don’t agree to it” (68).

“Don’t be a victim when you don’t have to be” (74).

“Don’t let an inappropriate advance catch you off-guard” (77).

“Don’t anchor your happiness around goals, anchor it on virtues instead” (83).

“It’s not a virtue if you don’t live it” (88).

“If you don’t have a job description in place right now, don’t wait until your performance review – bring it up with your supervisor ASAP” (102).

“Don’t wait for someone to ask you - they might not think to do so” (109).

“Don’t leave out or sugar-coat important details” (125).

“Don’t lean too heavily on e-mail here” (126).

“Don’t use nice to compensate for a lack of confidence!” (136).

“But – Holly disaster- don’t try humour unless you’re coming from a place of genuine respect” (152).

“Don’t hang your mouth open like you’re watching a train wreck (even though you are)” (155).

“Do not let this fester” (156).

“Do not try to squirm out of the situation via e-mail” (156).

“Do not trash your co-worker to other colleagues” (156).

“Crazy only attracts more crazy – and you’re not crazy, so don’t model behaviours that are” (157).

“Don’t get loose on your own deadlines” (166).

“Finally, don’t throw your co-workers under the bus with upper management” (166).

“Don’t round the corners on any qualities your company takes seriously enough to screen for at the entry level” (203).

“Do your best” (213).

“(…) don’t get so wrapped up in where you’re going to be tomorrow that you lose sight of where you are right now” (214).

**LENGUAJE EVALUATIVO**

**GOOD: ok, right, best, value, nice, convenient, adequate, satisfying, possible...**

- “Of course, success is more than just knowing the behaviours to avoid, it’s also about aligning with the right actions, or what I often referred to as being an «A-player»” (Foreword).
- “This is a shame for women and the bottom line, because when ladies are at the table there’s no denying it’s good for business” (3).
- “First, the good news: more than half of the respondents (56 percent) said gender didn’t matter” (45).
- “So, here’s where the responsibility of beauty kicks in. That is, it’s okay to be beautiful (you can’t help it, after all): what’s not okay is using your femininity in a sexual way to garner attention at work” (63).
- “First, if you know you have a really good idea, don’t run it by your entire department before presenting it to the boss” (71).
- “Once again, it’s easy to make something personal that isn’t personal” (74).
- “Let’s focus on becoming our highest and best selves, regardless of whether we are in the office or at home” (81).
- “Virtues, your evergreen self” (83).
- “Make no expense but to do good to others or yourself; i. e., waste nothing” (84).
- “Taking Franklin’s cue, I created my own virtues to live by, and at the end of this chapter you’ll find a template to do the same” (85).
- “Maintain a peaceful mind through life’s small problems and big sorrows; never shout in anger; attend a retreat annually” (86).
- “Practice kindness” (87).
- “Better to be smart now than sorry later” (102).
- “Good brief, people – ignored e-mails does not mean «no»” (107).
- “So choose to build it positively by dressing appropriately, (...)” (108).
- “While that’s true, here’s the problem: After you’re hit SEND and you feel good, there’s no way of knowing how the other person is going to react” (113).
- “As a rule, more business is a good thing” (120).
- “Register for the industry newsletters and publications of your customer’s businesses so that you have a better sense of how to address their needs” (131).
- “Use “nice” as a career advantage” (133).
- “Women were raised to be nice. So what?” (134).
- “Since no one wants to work for an asshole, «nice» by itself is a good thing, right?” (136).
- “What would you consider to be your greatest strengths/weaknesses in your position?” (140).
- “A good rule of thumb is to make it your goal to become calmer as the tension level grows higher. To use an extreme example, if someone is screaming, your response should be at a whisper” (154).
- “Sometimes having the right answer is less important than having the right attitude” (211).
- “Nice execs finish first. Be kind to people and hard on results” (211).

<b>BAD: wrong, mistake, error, failure, dissatisfying, impossible...</b>	<p>“Had I read this book before becoming a bona fide «executive», it would have saved me from making a number of behavioural errors that Emily so accurately describes” (Foreword).</p> <p>“For Asha, the culture-first approach to choosing The employer stemmed from a negative experience she had while interning with the firm-that-shall-remain-nameless” (2).</p> <p>“How to recognize the negativity goblin” (14).</p> <p>“Now for the bad news. Are you sitting? Of the remaining 44 percent, who would actually choose their boss based on gender, 32 percent would select a man and only 11 percent would select a woman!” (45).</p> <p>“On the other hand, everyone knows that the only way to really bring about change is to fearlessly smoke out whatever is “wrong” so that it can be fully addressed” (45).</p> <p>“Ever heard of the Queen Bee Syndrome? Some women actually claim to experience psychological pain and suffering under the direction of other women managers (Google it)” (46).</p> <p>“Are professional women really this bad, or have we been so duped by the media that we’re actually looking for the worst in ourselves” (46).</p> <p>“So here’s the deal: if you are playing a bitchy comparison game, then you’re completely screwing yourself because you’ll always be somewhere between “not good enough,” which is debilitating, or «better than,» which is egotistical” (51).</p> <p>“I don’t know why women aren’t angrier these days... because we still have so much to be angry about” (61).</p> <p>“In the meantime, one of the worst things you can do in the midst of sexual humour is to jump in” (64).</p> <p>“My worst experiences were in speaking with investors only to be met with sly smiles and light questions, followed by a dinner invitation or, even better, a flate-out date request” (67).</p> <p>“It’s dangerous to use goals alone as a blueprint for how your life is supposed to pan out” (82).</p> <p>“Again and again, we end up measuring our success by what we did or didn’t get, by what we do and don’t have. This is the wrong focus” (83).</p> <p>“Wrong none by doing injuries, or omitting the benefits that are your duty” (85).</p> <p>“Problem is most people don’t take their career growth seriously enough to work on it outside work” (94).</p> <p>“Right or wrong, it’s how other people judge you your value to the organization, right or wrong, does make a difference in how they treat you” (101).</p> <p>“So looks the part because when your appearance is wreck people automatically assume your whole life is a wreck” (103).</p> <p>“That said any decision made out of impatience usually turns out to be the wrong one” (105).</p> <p>“Note: if you can’t see a thing wrong with the employee’s request, you’re probably reading the wrong book” (106).</p> <p>“The person may take your message the wrong way, which will make the situation ten times worse that it could have been” (113).</p> <p>“If you look at where women are supposedly getting it wrong (...) these aren’t the things that happen when life is going just peachy” (149).</p>
--	--

	<p>“The moment you use sexy to get ahead is the moment you make yourself disposable” (211).</p> <p>“Confidence isn’t having the right answer. It’s knowing you can figure out the answer” (212).</p>
<b>ASEVERACIONES</b>	
<b>ASEVERACIONES ESENCIALISTAS</b>	<p>“But peers tend to talk to peers, because we often do not feel comfortable asking our superiors” (Foreword).</p> <p>“Naturally, this caused the workplace equivalent of bum-rushing lifeboats on the Titanic” (2).</p> <p>“Men are more direct” (46).</p> <p>“Women have a high degree of empathy, which tends to translate into weakness when it comes to delegation” (48).</p> <p>“Men are less competitive” (50).</p> <p>“This was a reminder that men have a tendency to see competition as a semi-routine part of business whereas women seem to have the antenna way up for any slight or perceived injustice” (51).</p> <p>“Women are too emotional” (52).</p> <p>“Women tend to bring emotions to the table no matter what, and can be unfair because of that” (52).</p> <p>“Women have six times as much prolactin in our bodies as men. In addition, our tear ducts are twice as large as men’s, which explains why we need to gush tears and men tend to trickle” (54).</p> <p>“However, this little biological crash course is still something to celebrate because it is further proof that you are not your thoughts- you’re the driver of your thoughts” (54).</p> <p>“When you are ambitious by nature, it’s easy to assume that someone else’s pie has to get smaller for yours to get bigger. It’s also easy to assume that if someone else has reached a goal faster than you, that person must be better. Not true” (57).</p> <p>“As we evaluate our own behaviour over time, it’s natural to look back on the whole movie and feel confident that our qualities and performance have far outweighed any bumps along the way” (88).</p> <p>“We tend to run away from anything remotely uncomfortable, even if it’s ultimately good for us. But...” (94).</p> <p>“There’s something in our double-X chromosome that likes to assume if we’re doing a good job, our colleagues already know” (187).</p> <p>“When you understand there are biological reasons that explain why you act the way you do, you won’t feel as crazy” (211).</p>
	<p>“In fact, maybe even you semi-expect me to say that nice equals weak, emoticons are for losers, and a “survival of the fittest” attitude is the way to get ahead” (2).</p> <p>“In fact, as I write, women account for just 4 percent of Fortune 500 CEO’s, 6 percent of top earners , and 16 percent of board directors and corporate officers” (3).</p> <p>“Countless studies have confirmed it, including a five-year-analysis of 524 public companies by the research firm Catalyst, which found that organizations with most women on board members outperformed those with the least number of women holding board seats by 16 percent” (3-4).</p>

<p>ASEVERACIONES CONSTRUCTIVISTAS</p>	<p>“As such, I’ve spent the last few years surveying more than 700 women executives (...)” (4).</p> <p>“Getting rid of the “hob” on your brain” (11).</p> <p>“Women aren’t 16 percent of board directors and corporate officers because the other 84 percent don’t want the job” (11).</p> <p>“In fact, of the women surveyed for this book, 68 percent said they have been hit on in the office” (62).</p> <p><b><u>NEED TO</u></b></p> <p>“And whatever it is, it’s probably just the lesson you need to break through that inner glass ceiling and toughen up for the next level of your career” (17).</p> <p>“It took me a long time to realize the need is NOT the call” (26).</p> <p>“Now that they’re older, I feel like they need me to be there more” (29).</p> <p>“Also, if you take offense easily, it could be because you’re insecure about something in particular - so you need to get curious about what it is” (47).</p> <p>“Why is it that, in situations where we (both men and women) need to demonstrate the most emotional maturity, we seem least equipped to handle it properly?” (52).</p> <p>“But more than that, if you need to approach Hr down the road, you don’t want your own potty mouth to be used against you” (64).</p> <p>“However, if the culprit is your boss and you’ve given ample warning (oh vey!) - now you need to head to HR” (65).</p> <p>“In addition, you’ll also need to be able to account for any behaviours of your own that could be considered even remotely suggestive” (65).</p> <p>“In other words, we need to be honest with ourselves that “being hit on” can go both ways” (67).</p> <p>“This situation requires some professional diplomacy – and it’s a tough conversation, for sure – but it’s one that needs to be had in the beginning and not the middle of the project or, rest assured, you both will limp to the finish line” (70).</p> <p>“Give your boss everything he needs to excel (after all, you want the idea to be adopted) but save a few arrows for yourself” (71).</p> <p>“Yes, we need goals” (89).</p> <p>“The good news is that you already have everything you need to succeed – you just need a new way to tap into it” (94).</p> <p>“Assuming you want to move up, you need to be clear on precisely what your current role is so that you can make a case for a promotion when you’ve mastered it” (102).</p> <p>“Even if you deserve it, there still needs to be a plan in place for how managers will handle inquiries from everyone else wondering when it’s going to be their turn” (105).</p> <p>“So, this is the part where you (and I mean everyone, not just new grads) need to be honest about whether you are putting in the time and displaying the commitment required to counter feedback such as this and really succeed in your field” (111).</p> <p>“As a new grand and a woman, I found the most important thing I needed to do was to learn my way around” (114).</p> <p>“I also learned that I needed others to perceive me as if I were already a manager” (115).</p> <p>“All of this happened because, fresh out of college, I decided I needed to set my career goals, ask for what I wanted, and make things happen for me, not let things happen to me”</p>
---------------------------------------	--

	<p>(116).</p> <p>“Everything you need to know about productivity is here in day-blocking, but if you’re already thinking your job would never allow you to adopt this schedule, you’re right” (118).</p> <p>“If the client is angry or severely inconvenienced (or both), you need to actually hear and respond to the unfiltered language and tone” (126).</p> <p>“Find something around your office that needs improvement” (130).</p> <p>“Update your calendar with items that consistently need to get done” (131).</p> <p>“We don’t need any more “leaders” with a stick up their ass” (135).</p> <p>“Honestly, the next time you’re listening to someone wax on about how women need to «get tougher» I want you to take off your shoe and throw it at the person’s head” (136).</p> <p>“What resources do you need to resolve this issue? Do you need additional time, funds, or support staff, for instance?” (145).</p> <p>“Therefore, all you need to do here is interject a friendly reminder that the other person’s tone has gone a bit off the reservation” (152).</p> <p>“That said, it does happen, so you need to know how to deal with it so that you don’t react in a way that would either humiliate your grandmother or have you running out of the room in tears” (153).</p> <p>“Rather, all you need to do is grab your things and politely excuse yourself” (155).</p> <p>“They are incentivized intrinsically, which frees all of us up to do the work we need to do, rather than just talking about the work” (160).</p> <p>“Still, once you’ve called your team members out on their missed deadlines, you’ll need to manage them a little closer moving forward. If they improve, you can back off, but right now they need to know that you’re watching” (165).</p> <p>“Then, gently guide her to the conclusion that individual contributions need to be more focused” (167).</p> <p>“Having authority is like having a gun in your closet. There if you need it, but hopefully you won’t have to pull the trigger” (173).</p> <p>“So to understand where you are in the context of leadership, the question you need to ask yourself is. «Can teammates trust me?»” (176).</p> <p>“Of course, it’s worth noting here that you need diverse people to produce superior results” (178).</p> <p>“So you need to actively turn colleagues into advocates who will champion you when it counts... over and over again” (188).</p> <p>“To go even further, you need to dig into external perceptions” (194).</p> <p>“In other words, what do you need to do to improve your creativity, writing skills, timing on deadlines, or whatever?” (195).</p> <p>“(…) the resources needed to be successful” (206).</p> <p>“(…) now you know where you need to focus the most item and energy in your professional development” (207).</p> <p>“Never before has our style of leadership been so needed, and never before have our choices been so vast and our opportunities so great” (215).</p> <p>“I mean, of course you need good mentors and sponsors” (215).</p> <p>“To work with ease and grace, knowing you’re exactly where you need to be and going exactly where you need to go” (216).</p>
--	---

**LEARN TO**

“Before we dive into learning new things, let’s start by unlearning a few old things, shall we?” (9).

“I learned this first hand at the entry level when I modelled behaviours I thought were «corporate» - only to fall flat to my face” (3).

“Learning to take responsibility for the nature of our thoughts is the most powerful way to take responsibility of our lives” (11).

“Over time, I learned that I had more control than I thought I did” (30).

“Over the years, I learned that you can have it all - just not at the same time” (31).

“I’ve since learned that in the corporate space your title and position really do matter... a lot” (101).

“I learned the importance of discretion within large companies” (104).

“I learned that if I was going to move up the ranks, I needed to start planning my ascent” (115).

“Host a Lunch ‘n Learn on a topic that would be of interest to your office” (132).

“When you learn, teach” (138).

“What have you learned from this situation?” (147).

“Sure, we stumble sometimes... but I have learned to stay positive even on the difficult days” (160).

“We learn from our mistakes, adapting fast, and I stay optimistic and encourage the team along the way” (160).

“Sure, we stumble sometimes... but I have learned to stay positive even on the difficult days” (160).

“We learn from our mistakes, adapting fast, and I stay optimistic and encourage the team along the way” (160).

“I have also learn the importance of giving back to my network – sharing my own knowledge and expertise with others to promote mutual learning and success” (191).

**ASK TO**

“Informally ask your boss and a few trusted co-workers for feedback on your communication skills” (76).

“Ask for clarifications up front and feedback along the way, and be open to any and all critiques without getting your undines in a bind” (105).

“Question to ask yourself: How good are you at connecting with other people?” (112).

“Question to ask yourself: Am I an idea generator, or do I just look things up?” (113).

“What have you done in your life that no one asked you to do?” (140).

“For example, when handling a difficult situation with team member, stop and ask yourself three questions: Am I being kind? Am I being present? Am I being fair? ” (150-151).

“Ask” (153).

“If his reasoning makes sense, ask for ideas on how he’d prevent the situation in the future – but phrase it like you want brainstorm a few of those ideas on the spot” (162).

“Instead of asking for the full proposal in two weeks, ask for the budget in two days” (165).  
 “Ask your team to provide you with a list of “90 day goals”” (168).  
 “When you have it in hand, ask yourself the all-important question: If I were to be interviewed again, right now, would I be hired against a field of other qualified candidates?” (203).  
 “Ask them to rate you and compare their results to you” (207).

**TO BE**

“Being a passenger in her career was a lot easier than taking the wheel” (20).  
 “Being mindful simply means paying complete attention in the present moment, a skill that is dying on the vine faster than typewriter repair” (35).  
 “Be mindful of your breath” (36).  
 “Be mindful of your surroundings” (36).  
 “Be mindful of how you’re treating your body” (37).  
 “Be mindful of what you’re working on in the moment” (38).  
 “Be mindful of your stress triggers” (39).  
 “If you want to get noticed at work the fastest, be the person who communicates the clearest” (49).  
 “This is when you mindfulness will help (as covered in Chapter 4), because it teaches you to be v-e-r-y comfortable in quiet” (49).  
 “Warning: be careful before you break this seal. If the supervisor goes directly to your colleagues, she will feel betrayed and will most likely want to punch you in the neck” (68).  
 “So, if you’re going to be a voice of dissent, be sure to pick your battles wisely, and – as any military general would say – make sure it’s a hill you’re prepared to die on” (70-71).  
 “As long as it isn’t the norm all the time... just be patient and roll with it” (71).  
 “If the gossip is related to your core business (...) it may be helpful to listen to it” (72).  
 “Be prepared. It’s easy to argue with opinions, but hard to argue with facts” (73).  
 “So be sure to seed your idea to key stakeholders in advance of your pitch meeting or e-mail” (74).  
 “Be more to do more” (81).  
 “Be not disturbed at trifles or at accidents common or unavoidable” (85).  
 “Be a seeker in life, constantly searching, learning and listening” (86).  
 “Be present in the moment; savour happiness; hug more; embrace and share joy; savour meals without rushing; accept responsibility for my part in all relationships” (86).  
 “Be honest, even when it’s tough” (87).  
 “I want you to be über-rich and über-powerful, but I also want you to have the foundation to handle that kind of success when it arrives” (89).  
 “If there ever comes a point in your career where you don’t feel you are «getting» enough out of it, be honest about how much you are giving. Are you really doing or just wanting and trying?” (98).  
 “If you want to earn respect, be the person who doesn’t need an e-mail reminder to get your work done” (106).

<p>“Being tit-for-tat on time and money” (106).</p> <p>“Being the center of your own jokes” (107).</p> <p>“Early in her career while trying to be “one of the girls,” (...)” (108).</p> <p>“Be flexible when you have to” (117).</p> <p>“Since we’re on the topic of work plans, be sure to build in a few days to marinate on the finished product before you deliver it” (124).</p> <p>“We begin to find and become ourselves when we notice how we are already found, already truly, entirely, wildly, messily, marvellously who we were born to be” (134).</p> <p>“To be successful in today’s workforce, you have to know how to pull the best from other people – and it ain’t about authority” (135).</p> <p>“The law of attraction essentially says that you get what you give, so if you want to be the receiving end of more anger, all you have to do is put anger out in the world” (151).</p> <p>“As you’re talking, it’s important to be acutely aware of your own tone and body language. You want your words to be soft but your stance to be strong” (155).</p> <p>“Note: There’s nothing that kick-starts office politics faster than perceived access to communication and co-workers who try to be «first among equals»” (169).</p> <p>“You inspire others to freely give the best of themselves by being a model of kindness, integrity, commitment, and results” (172).</p> <p>“But leadership isn’t about a rung on the ladder; it’s about influence – and there are people all around you demonstrating leadership skills (or not) every day simply by living their lives in a way that inspires others to want to be better (or not)” (174).</p> <p>“If you want to be a leader, the word you should be focus on every day is trust” (175).</p> <p>“Be your best” (213).</p> <p>“This is such an incredible, unprecedented time to be a woman in business” (215).</p> <p>“And, as I mentioned in the introduction, there’s nothing more important to your success than being a magnificent woman first” (216).</p>
---

III. Biografías de mujeres ejecutivas con éxito y emprendedoras

III.1 *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* (Sandberg 2013)

<i>Lean In: Women, Work, and the Will to Lead</i> (Sandberg 2013)	
LENGUAJE PRESCRIPTIVO/IMPERATIVO	
HAVE TO / HAVEN'T TO	<p>“One day, after a rough morning spent staring at the bottom of the toilet, I had to rush to make an important client meeting” (3).</p> <p>“We stand on the shoulders of the women who came before us, women who had to fight for the rights that we now take for granted” (4).</p> <p>“Two years after I joined Facebook as chief operating officer, our chief financial officer departed suddenly, and I had to step in to complete a funding round” (6).</p> <p>“Plus, women have to prove themselves to a far greater extent than men do” (8).</p> <p>“We each have to chart our own unique course and define which goals fit our lives, values, and dreams” (10).</p> <p>“Many of these girls watched their mothers try to «do it all» and then decide that something had to give” (15).</p> <p>“Still, in today’s world, where we no longer have to hunt in the wild for our food, our desire for leadership is largely a culturally created and reinforced trait” (19).</p> <p>“They are told over and over again that they have to choose, because if they try to do too much, they’ll be harried and unhappy” (23).</p> <p>“You have to take opportunities and make an opportunity fit for you, rather than the other way around” (35).</p> <p>“And women have to learn to keep their hands up, because when they lower them, even managers with the best intentions might not notice” (36).</p> <p>“Whether the list was ridiculous or not, I didn’t write it and I didn’t have to react negatively to it” (38).</p> <p>“But I also know that in order to continue to grow and challenge myself; I have to believe in my own abilities” (38).</p> <p>“OKAY, so all a woman has to do is ignore society’s expectations, be ambitious, sit at the table, work hard, and then it’s smooth sailing all the way. What could possibly go wrong?” (39).</p> <p>“Just as in real life, performance is highly dependent upon the reaction people have to one another” (42).</p> <p>“Men don’t have to legitimize their negotiations; they are expected to look out for themselves. Women, however, have to justify their requests” (47).</p> <p>“My hope, of course, is that we won’t have to play by these archaic rules forever and that eventually we can all just be ourselves” (49).</p> <p>“This is especially comforting in a tough market where job seekers often have to accept what is available and hope that it points in a desirable direction” (53).</p> <p>“A long-term dream does not have to be realistic or even specific” (55).</p> <p>“Then she spoke again, but he still didn’t understand, so he had to ask her to simplify further” (80).</p>

	<p>“To really care about others, we have to understand hem—what they like and dislike, what they feel as well as think” (88).</p> <p>“From an early age, girls get the message that they will have to choose between succeeding at work and being a good mother” (92).</p> <p>“The woman considers how hard she is working and reasons that to make room for a child she will have to scale back” (93).</p> <p>“Like so many women, Caroline O’Connor believed that someday she’d have to choose between career and family” (96).</p> <p>“But the timing was tricky. I was thirty-seven years old and wanted to have a second child. I told Reid the truth: regrettably, I had to pass because I didn’t think I could handle both a pregnancy and a new job” (97).</p> <p>“Dave had to get up when the baby cried, bring him to me to be fed, change him, and then get him back to sleep” (105).</p> <p>“If women want to succeed more at work and if men want to succeed more at home, these expectations have to be challenged” (108).</p> <p>“As the kids get older, we will have to adjust” (112).</p> <p>“If they also have to worry that they will upset their husbands by succeeding, how can we hope to live in an equal world?” (115).</p> <p>“Employed mothers and fathers both struggle with multiple responsibilities, but mothers also have to endure the rude questions and accusatory looks that remind us that we’re short-changing both our jobs and our children” (122-123).</p> <p>“I had to decide what mattered and what didn’t and I learned to be a perfectionist in only the things that mattered” (123).</p> <p>“In order to spend any time with him at all, I was going to have to make changes... and stick to them” (128).</p> <p>“Because of work obligations, I’ve missed doctor’s appointments and parent-teacher conferences and have had to travel when my kids were sick” (136).</p> <p>“All of us—men and women alike—have to understand and acknowledge how stereotypes and biases cloud our beliefs and perpetuate the status quo” (159).</p> <p>“But we have to ask ourselves if we have become so focused on supporting personal choices that we’re failing to encourage women to aspire to leadership” (159).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MUST / MUSTN’T</p>	<p>“The other pregnant women must have suffered in silence, not wanting to ask for special treatment” (4).</p> <p>“To this day, I joke that I wish I could spend a few hours feeling as self-confident as my brother. It must feel so, so good—like receiving a cosmic flat one every day” (33).</p> <p>“First, women must come across as being nice, concerned about others, and «appropriately female» (47).</p> <p>“According to Professor Bowles, the second thing women must do is provide a legitimate explanation for the negotiation” (47).</p> <p>“Still, every negotiation is unique, so women must adjust their approach accordingly” (47).</p> <p>“Keep a foot on the gas pedal until a decision must be made” (103).</p> <p>“As women must be more empowered at work, men must be more empowered at home” (108).</p> <p>“Anyone who wants her mate to be a true partner must treat him as an equal—and equally capable—partner” (109).</p>

	<p>“Outside observers reminding us that we must be struggling—and <i>failing</i>—is just bitter icing on an already soggy cake” (123).</p> <p>“When I was named the Treasury Department’s chief of staff in 1999, several people remarked to me, «It must have helped that you were a woman»” (143).</p> <p>“At the same time, we must be careful not to inject gender into every discussion” (150).</p> <p>“Social gains are never handed out. They must be seized” (157).</p> <p>“First, we must decide that true equality is long overdue and will be achieved only when more women rise to the top of every government and every industry” (159).</p> <p>“Any coalition of support must also include men, many of whom care about gender inequality as much as women do” (165).</p> <p>“He argued that for the sake of American corporate performance and shareholder returns, men must play an <i>active</i> role in ensuring that the most talented young workers (often women ...) are being encouraged to advocate for their career advancement...” (165-166).</p> <p>“Men of all ages must commit to changing the leadership ratios” (166).</p> <p>“We must work harder to rise above this. The gender wars need an immediate and lasting peace” (168).</p> <p>“We must raise both the ceiling and the floor” (169).</p>
<p>SHOULD / SHOULDN'T</p>	<p>“But knowing that things could be worse should not stop us from trying to make them better” (5).</p> <p>“We hold ourselves back in ways both big and small, by lacking self-confidence, by not raising our hands, and by pulling back when we should be leaning in” (8).</p> <p>“I would never advocate that we should all have the same objectives” (10).</p> <p>“People laugh at these accounts, but to this day I always feel slightly ashamed of my behaviour (which is remarkable given that I have now written an entire book about why girls should not be made to feel this way, or maybe this partially explains my motivation)” (20).</p> <p>“I told the members of the graduating class that they should be ambitious not just in pursuing their dreams but in aspiring to become leaders in their fields” (25).</p> <p>“I should have understood that this kind of self-doubt was more common for females from growing up with my brother” (32).</p> <p>“When we announced the opening of a new office or the launch of a new project, the men were banging down my door to explain why they should lead the charge” (34).</p> <p>“We believe not only that women are nurturing, but that they <i>should be</i> nurturing above all else” (43).</p> <p>“Whenever possible, women should substitute «we» for «I» (47).</p> <p>“So what should we do? Should we play by the rules that others created? Should we figure out a way to put on a friendly expression while not being <i>too</i> nice, displaying the right levels of loyalty and using «we» language?” (48).</p> <p>“Just as I believe everyone should have a long-term dream, I also believe everyone should have an eighteen-month plan” (59).</p> <p>“Hard work and results should be recognized by others, but when they aren’t, advocating for oneself becomes necessary” (63).</p> <p>“For this same reason, mentees should avoid complaining excessively to a mentor” (71).</p> <p>“It should be a badge of honour for men to sponsor women” (72).</p>

“I also let them know that if they hear a bad idea, even one they believe is coming from me or Mark, they should either fight it or ignore it” (83).

“He jokes that he can tell from my tone of voice whether he should bother to complete a task or if I’m about to just do it myself” (86).

“They believe leaders should strive for authenticity over perfection” (91).

“Not every parent needs, wants, or should be expected to work outside the home” (95).

“No one should pass judgment on these highly personal decisions” (95).

“She told me that she wasn’t sure she should take on more responsibility” (95).

“Anyone lucky enough to have options should keep them open” (103).

“In fact, we should have planned a lot more” (105).

“And if he gets up to deal with the diaper before being asked, she should smile even if he puts that diaper on the baby’s head” (109).

“But sharing responsibility should mean sharing responsibility” (109).

“These women specifically listed their husbands’ lack of participation in child care and other domestic tasks and the expectation that wives should be the ones to cut back on employment as reasons for quitting” (110).

“Jen and Andy discussed the opportunity and decided she should take the job because of the impact she could have” (117).

“I also feel strongly that when a mother stays at home, her time during the day should still be considered real work—because it is” (118).

“Women should learn from Icarus to aim for the sky, but keep in mind that we all have real limits” (122).

“Instead of pondering the question «Can we have it all?», we should be asking the more practical question «Can we do it all?»” (122).

“She argued, My co-workers should understand that I need to go to a party tonight—and this is just as legitimate as their kids’ soccer game—because going to a party is the only way I might actually meet someone and start a family So I can have a soccer game to go to one day!” (132).

“Instead of perfection, we should aim for sustainable and fulfilling” (138).

“All the feedback from TED convinced me that I should keep speaking up and encouraging others to do the same” (148).

“Then a female employee kicked off a negotiation by insisting that she should have a higher title and was under levelled because she was a woman, it immediately put him on the defence” (150).

“Armed with this information, managers should take a more active role in mixing and matching when assigning teams. Or, at the very least, managers should point out this tendency to give employees the motivation to shake things up” (153).

“We should have cheered their efforts. Instead, we lowered our voices, thinking the battle was over, and with this reticence we hurt ourselves” (158).

“She decided how she wanted to manage her career and family and never claimed that her choice should apply to anyone else” (161).

“We should strive to resolve our differences quickly, and when we disagree, stay focused on our shared goals” (162).

“Gender should neither magnify nor excuse rude and dismissive treatment” (165).

	<p>“And mothers who work inside the home should be equally respectful of those choosing another option” (168).</p> <p>“Feeling threatened by others’ choices pulls us all down. Instead, we should funnel our energy into breaking this cycle” (168).</p>
CAN / CAN'T	<p>“My argument is that getting rid of these internal barriers is critical to gaining power” (8).</p> <p>“We can dismantle the hurdles in ourselves today. We can start this very moment” (9).</p> <p>“I am also writing this for any man who wants to understand what a woman—a colleague, wife, mother, or daughter—is up against so that he can do his part to build an equal world” (10).</p> <p>“We can reignite the revolution by internalizing the revolution. The shift to a more equal world will happen person by person” (11).</p> <p>“How individuals view what they can and should accomplish is in large part formed by our societal expectations” (19).</p> <p>“Women are surrounded by headlines and stories warning them that they cannot be committed to both their families and careers” (23).</p> <p>“In 2009, Sharon Meers and Joanna Strober published <i>Getting to 50/50</i>, a comprehensive review of governmental, social science, and original research that led them to conclude that children, parents, and marriages can all flourish when both parents have full careers” (24).</p> <p>“Without fear, women can pursue professional success and personal fulfilment—and freely choose one, or the other, or both” (24).</p> <p>“If we can’t tell women to aim high at a college graduation, when can we?” (25).</p> <p>“When I gave a TED Talk on how women can succeed in the workforce, I told this story to illustrate how women hold themselves back, literally choosing to watch from the side-lines” (28).</p> <p>“Despite being high achievers, even experts in their fields, women can’t seem to shake the sense that it is only a matter of time until they are found out for who they really are—impostors with limited skills or abilities” (28).</p> <p>“Men can comfortably claim credit for what they do as long as they don’t veer into arrogance” (44).</p> <p>“As if this double bind were not enough to navigate, gendered stereotypes can also lead to women having to do additional work without additional reward” (44).</p> <p>“Interestingly, women can negotiate as well as or even more successfully than men when negotiating for others (such as their company or a colleague), because in these cases, their advocacy does not make them appear self-serving” (45).</p> <p>“So at the very least, women can enter these negotiations with the knowledge that showing concern for the common good, even as they negotiate for themselves, will strengthen their position” (48).</p> <p>“Until we can get there, I fear that women will continue to sacrifice being liked for being ourselves” (49).</p> <p>“We can comfort ourselves with the knowledge that the attacks are not personal” (50).</p> <p>“He said that when you want to change things, you can’t please everyone” (51).</p> <p>“As Lori describes it, ladders are limiting—people can move up or down, on or off” (53).</p> <p>“But even a vague goal can provide direction, a far-off guidepost to move toward” (55).</p> <p>“I also spent my second year studying social marketing—how marketing can be used to solve social problems—with Professor Kash Rangan” (56).</p>

“But in business, being risk averse can result in stagnation” (61).

“I cannot recall a single man asking me to do the same (although men have asked me to mentor their wives or girlfriends)” (65).

“The first asked, “Do you think it’s okay to work for a company that competes with the company you worked for before business school?” The second asked, «How can I get a mentor?» My heart sank” (66).

“Now young women are told that if they can just find the right mentor, they will be pushed up the ladder and whisked away to the corner office to live happily ever after” (66).

“Capturing someone’s attention or imagination in a minute can be done, but only when planned and tailored to that individual” (69).

“A mentee who is positive and prepared can be a bright spot in a day” (71).

“A senior man and junior man at a bar is seen as mentoring. A senior man and a junior woman at a bar can also be mentoring ... but it looks like dating” (72).

“We cannot assume that interactions between men and women have a sexual component” (72-73).

“When taken seriously, these formal mentorship/sponsorship programs can be remarkably successful” (73).

“These programs can be a great way to help normalize the senior man/junior woman model” (73).

“As helpful as these formal programs can be, they are not always offered, and in some situations, senior people are not available to give guidance” (74).

“Peers can also mentor and sponsor one another” (74).

“We hold a company-wide Q&A every Friday where anyone can ask a question or make a comment” (78).

“When we recognize that we can see things only from our own perspective, we can share our views in a nonthreatening way” (79).

“We can try to guess what they’re thinking, but asking directly is far more effective” (81).

“How can I do better? “What am I doing that I don’t know? What am I *not* doing that I don’t see? These questions can lead to many benefits” (83).

“Even when I have solicited feedback, any judgment can feel harsh” (83).

“Requesting advice can also help build relationships” (84).

“My reaction is to push for people to resolve them quickly, in some cases before they realistically can” (85).

“Humour can be an amazing tool for delivering an honest message in a good-natured way” (86).

“But when it comes to integrating career and family, planning too far in advance can close doors rather than open them” (93).

“At this point, she probably scales her ambitions back even further since she no longer believes that she can get to the top” (94).

“I explained that although it was counterintuitive, right before having a child can actually be a great time to take a new job” (96).

“Despite modern methods that can minimize the impact of biological imperatives, women still do the vast majority of child care” (98).

“And contrary to the popular notion that only unmarried women can make it to the top, the

	<p>majority of the most successful female business leaders have partners” (110).</p> <p>“Not surprisingly, a lack of spousal support can have the opposite effect on a career” (110).</p> <p>“Even though Dave and I are extraordinarily fortunate and can afford exceptional child care, there are still difficult and painful decisions about how much time our jobs require us to be away from our family and who will pick up the slack” (111).</p> <p>“Only two states offer a paid family leave benefit that fathers can use” (113).</p> <p>“Both men and women can be penalized at work for prioritizing family, but men may pay an even higher price” (114).</p> <p>“For men, participating in child caring fosters the development of patience, empathy, and adaptability, characteristics that benefit all of their relationships. For women, earning money increases their decision-making ability in the home, protects them in case of divorce, and can be important security in later years, as women often outlive their husbands” (118).</p> <p>“Due to the scarcity of this resource, therefore, none of us can «have it all», and those who claim to are most likely lying” (121).</p> <p>“«Having it all» is best regarded as a myth. And like many myths, it can deliver a helpful cautionary message” (121-122).</p> <p>“Trying to do it all and expecting that it all can be done exactly right is a recipe for disappointment” (123).</p> <p>“You can’t do it all. No one can have two full-time jobs, have perfect children and cook three meals and be multi-orgasmic ’til dawn ... Superwoman is the adversary of the women’s movement” (123).</p> <p>“I also know that all the planning in the world cannot prepare us for the constant challenges of parenting. In hindsight, I appreciate my fellow panellist’s candour” (124).</p> <p>“For women who have achieved previous success by planning ahead and pushing themselves hard, this chaos can be difficult to accept” (125).</p> <p>“Technology is also changing the emphasis on strict office hours since so much work can be conducted online” (130).</p> <p>“Not all people are close to their family, either geographically or emotionally. Fortunately, friends can be leaned on to provide this type of support for each other” (134).</p> <p>“Guilt management can be just as important as time management for mothers” (137).</p> <p>“I was never invited to attend a single meeting that discussed gender, and there were no special programs for women that I can recall” (143).</p> <p>“The response to my TEDTalk showed me that addressing these issues openly can make a difference” (147).</p> <p>“Major changes can result from these kinds of «nudge techniques», small interventions that encourage people to behave in slightly different ways at critical moments” (148).</p> <p>“Talking can transform minds, which can transform behaviours, which can transform institutions” (148).</p> <p>“A more junior woman (or man) can also intervene in the situation when a female colleague has been interrupted. She can gently but firmly tell the group, “Before we move on, I’d like to hear what [senior woman] had to say” (149).</p> <p>“Men at the top are often unaware of the benefits they enjoy simply because they’re men, and this can make them blind to the disadvantages associated with being a woman” (150).</p> <p>“But while human resources seminars can raise consciousness and help protect employees; they have also raised the spectre of legal action, which can create real barriers to these conversations” (150).</p>
--	--

	<p>“The federal and state laws that are designed to protect employees against discrimination specify only that an employer cannot make decisions based on certain protected characteristics such as gender, pregnancy, and age” (151).</p> <p>“All of us, myself included, are biased, whether we admit it or not. And thinking that we are objective can actually make this even worse, creating what social scientists call a «bias blind spot»” (152).</p> <p>“The infuriating take away from this study is that «merit» can be manipulated to justify discrimination” (152).</p> <p>“They will further defend their position by arguing that it cannot be gender related because—<i>aha!</i>—both men <i>and</i> women have problems with that particular female executive” (154).</p> <p>“We cannot change what we are unaware of, and once we are aware, we cannot help but” (156).</p> <p>“Semantics can be important, but I don’t think progress turns on our willingness to apply a label to ourselves” (158).</p> <p>“We can no longer pretend that biases do not exist, nor can we talk around them” (158).</p> <p>“Unfortunately, this «there can be only one» attitude still lingers today” (163).</p> <p>“We expect greater niceness from women and can become angry when they don’t conform to that expectation” (165).</p> <p>“And if qualified candidates cannot be found, then we need to invest in more recruiting, mentoring, and sponsoring so women can get the necessary experience” (166).</p> <p>“These policies can have severe consequences; families with no access to paid family leave often go into debt and can fall into poverty” (169).</p> <p>“It’s up to us to end the self-fulfilling belief that «women can’t do this, women can’t do that». Throwing up our hands and saying «It can’t be done» ensures that it will <i>never</i> be done” (170-171).</p> <p>“I believe that if more women lean in, we can change the power structure of our world and expand opportunities for all” (171).</p> <p>“We can close the leadership gap <i>now</i>” (171).</p> <p>“I believe women can lead more in the workplace” (172).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">COULD / COULDN’T</p>	<p>“(…) I could see only when they were propped up on a coffee table” (3).</p> <p>“A guest asked her how American women could help those who experienced the horrors and mass rapes of war in places like Liberia” (7).</p> <p>“Despite my athletic shortcomings, I was raised to believe that girls could do anything boys could do and that <i>all</i> career paths were open to me” (14).</p> <p>“I was the eldest of the neighbourhood children and allegedly spent my time organizing shows that I could direct and clubs that I could run” (19-20).</p> <p>“I knew this message could be misinterpreted as my judging women for not making the same choices that I have. Nothing could be farther from the truth. I believe that choice means choice for all of us” (25).</p> <p>“I learned over time that while it was hard to shake feelings of self-doubt, I could understand that there was a distortion” (33).</p> <p>“Sadly, when those senior women later left and the critical mass shrank, the faith that women could be as successful as their male peers shrank with it” (50).</p> <p>“I could never have connected the dots from where I started to where I am today” (54).</p>

	<p>“Facts and figures could never have prepared me for this reality” (56).</p> <p>“It also had some lows, like meeting with a high-level executive who started my interview by stating that her company would never even consider hiring someone like me because government experience could not possibly prepare anyone to work in the tech industry” (57).</p> <p>“She told me that for one week I couldn’t give my opinion unless asked” (60).</p> <p>“He wanted to meet with me and made it clear that he only needed a few minutes of my time to ask for introductions to some people who could help expand his organization” (69).</p> <p>“That way I would not waste my one shot seeking general guidance, but would be able to discuss specific opportunities that they could offer” (69).</p> <p>“With the other bureau chiefs, I initiated conversation by asking what I could do to help them achieve <i>their</i> goals” (85).</p> <p>“I know several men at my firm who have had similar experiences with sick children, but they didn’t feel they could be as forthcoming as I was, she said” (90).</p> <p>“A few years ago, a young woman at Facebook came to my desk and asked if she could speak to me privately” (92).</p> <p>“Her knee-jerk reaction was to think that she could not do both” (96).</p> <p>“We hired a nanny, but she couldn’t solve all our problems” (106).</p> <p>“Her first instinct was to say no out of concern that she could not handle the expanded responsibility in addition to taking care of her family” (110).</p> <p>“He rearranged his work so he could be home with the boys each morning and night, and even more when Jen travels” (117).</p> <p>“If I could go back and change one thing about how I lived in those early years, I would force myself to get more sleep” (132).</p> <p>“I couldn’t deny being a woman” (144).</p> <p>“Sabeen described how during her first week on the project, the client took her team out to dinner, but she couldn’t join because the restaurant didn’t allow women” (147).</p> <p>“Others just ignored her. But rather than give up and transfer to a friendlier office, she decided that she could demonstrate to everyone that women are competent professionals” (147).</p> <p>“But her larger concern was whether she could manage the long hours in the White House and still see her family” (154).</p> <p>“They couldn’t brag about themselves, but they could easily do it for their colleagues” (164).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DO / DON’T</p>	<p>“Most leadership positions are held by men, so women don’t <i>expect</i> to achieve them, and that becomes one of the reasons they don’t” (122).</p> <p>“No wonder women don’t negotiate as much as men” (48).</p> <p>“Don’t flaunt your success, or even let people know about your success. If you do, people won’t like you” (51).</p> <p>“He told me, “If you’re offered a seat on a rocket ship, you don’t ask what seat. You just get on” (58).</p> <p>“Do not wait for power to be offered. Like that tiara, it might never materialize. And anyway, who wears a tiara on a jungle gym?” (63).</p> <p>“Don’t Leave Before You Leave” (92).</p>

	<p>“You know you don’t have to do this!” the crowd shouts” (100).</p> <p>“Don’t enter the workforce already looking for the exit. Don’t put on the brakes. Accelerate” (103).</p> <p>“Don’t be afraid to ask” (155).</p>
<p><b>LENGUAJE EVALUATIVO</b></p>	
<p><b>GOOD: ok, right, best, value, nice, convenient, adequate, satisfying, possible...</b></p>	<p>“Today in the United States and the developed world, women are better than ever” (4).</p> <p>“They told me that the most eligible women marry young to get a “good man” before they are all taken” (17).</p> <p>“I was twenty-four and convinced that marriage was the first—and necessary—step to a happy and productive life” (17).</p> <p>“As Ellen Bravo, director of the <i>Family Values @ Work</i> consortium, observed, most «women are not thinking about having it all, they’re worried about losing it all—their jobs, their children’s health, their families financial stability—because of the regular conflicts that arise between being a good employee and a responsible parent»” (23).</p> <p>“The good news is that not only can women have both families and careers, they can <i>thrive</i> while doing so” (23-24).</p> <p>“Employed women reap rewards including greater financial security, more stable marriages, better health, and, in general, increased life satisfaction” (24).</p> <p>“As a girl, you know that being smart is good in lots of ways, but it doesn’t make you particularly popular or attractive to boys” (42).</p> <p>“In order for me to speak the right amount in a meeting, I have to feel as if I am saying very little” (60).</p> <p>“If the other path made her happier and offered her a chance to learn new skills, that meant she was actually moving forward” (61).</p> <p>“Of course, there are times in life when being risk averse is a good thing; adolescent and adult males drown in much greater numbers than adolescent and adult females” (61).</p> <p>“Women are also more reluctant to apply for promotions even when deserved, often believing that good job performance will naturally lead to rewards” (63).</p> <p>“Using a mentor’s time to validate feelings may help psychologically, but it’s better to focus on specific problems with real solutions” (71).</p> <p>“The good news is that guidance can come from all levels” (74).</p> <p>“Most women believe—and research suggests—that it is not a good idea to cry at work” (88).</p> <p>“An all-business approach is not always good business” (89).</p> <p>“Since the real reason was personal, sharing it honestly was the best thing to do” (90).</p> <p>“Research supports Jen’s observation that equality between partners leads to happier relationships” (118).</p> <p>“A more equal division of labour between parents will model better behaviour for the next generation” (119).</p> <p>“The good news is that men in younger generations appear more eager to be real partners than men in previous generations” (120).</p> <p>“Another one of my favourite posters at Facebook declares in big red letters, «Done is better than perfect»” (125).</p>

	<p>“Today, a “good mother” is always around and always devoted to the needs of her children” (135).</p> <p>“He reasoned that we were the central figures in our son’s life, but forming an attachment to a caregiver was good for his development” (137).</p> <p>“The more women can stick up for one another, the better” (162).</p>
<p><b>BAD: wrong, mistake, error, failure, dissatisfying, impossible...</b></p>	<p>“My pregnancy was not easy” (3).</p> <p>“In addition to the external barriers erected by society, women are hindered by barriers that exist within ourselves” (8).</p> <p>“We internalize the negative messages we get throughout our lives—the messages that say it’s wrong to be outspoken, aggressive, and more powerful than men” (8).</p> <p>“It was thought to be a sign of weakness if a husband needed his wife’s help to support their family, so my mother became a stay-at-home parent and an active volunteer” (13).</p> <p>“By the age of twenty-five, I had managed to get married... and also divorced. At the time, this felt like a massive personal <i>and</i> public failure” (18).</p> <p>“The result of these negative reactions, in Gayle’s view, is that many women “still see ambition as a dirty word” (18).</p> <p>“Even worse, the messages sent to girls can move beyond encouraging superficial traits and veer into explicitly discouraging leadership” (19).</p> <p>“Stereotype threat discourages girls and women from entering technical fields and is one of the key reasons that so few study computer science” (22).</p> <p>“The stereotype of a working woman is rarely attractive” (22).</p> <p>“Fear is at the root of so many of the barriers that women face. Fear of not being liked. Fear of making the wrong choice. Fear of drawing negative attention. Fear of overreaching. Fear of being judged. Fear of failure. And the holy trinity of fear: the fear of being a bad mother/wife/daughter” (24).</p> <p>“She explained that many people, but especially women, feel fraudulent when they are praised for their accomplishments” (28).</p> <p>“Seriously, I’ve just realized that almost everyone is a fraud, so I try not to feel too bad about it” (29).</p> <p>“I instinctively knew that letting my academic performance become known was a bad idea” (42).</p> <p>“In fact, these “bad mother with a briefcase” images are so prevalent that writer Jessica Valenti collected them in a funny and poignant blog post called “Sad White Babies with Mean Feminist Mommies” (49).</p> <p>“Once I identified this weakness, I sought help to correct it” (60).</p> <p>“Gender stereotypes can make it hard to move into positions traditionally held by men” (62).</p> <p>“Because it is harder for young women to find mentors and sponsors, they are taking a more active role in seeking them out” (67).</p> <p>“This helps explain why for many women, speaking honestly in a professional environment carries an additional set of fears: Fear of not being considered a team player. Fear of seeming negative or nagging. Fear that constructive criticism will come across as just plain old criticism. Fear that by speaking up, we will call attention to ourselves, which might open us up to attack (a fear brought to us by that same voice in the back of our heads that urges us not to sit at the table)” (78).</p>

	<p>“If I make an observation or recommendation and someone reacts badly—or even just visibly tenses up—I quickly learn to save my comments for things that really matter” (83).</p> <p>“There is a right and a wrong way to start a working relationship. I chose the wrong way” (84).</p> <p>“I was horrified to be crying in front of my new boss whom I barely knew—which just made more tears flow” (88).</p> <p>“Employees who use these benefits often face steep penalties ranging from substantial pay cuts to lost promotions to marginalization” (114).</p> <p>“When male employees take a leave of absence or just leave work early to care for a sick child, they can face negative consequences that range from being teased to receiving lower performance ratings to reducing their chance for a raise or promotion” (114).</p> <p>“Fathers who want to drop out of the workforce entirely and devote themselves to child care can face extremely negative social pressure” (114).</p> <p>“The things that make the bad boys sexy do not make them good husbands” (115).</p> <p>“My generation grew up watching our mothers do the child care and housework while our fathers earned the wages. It’s too easy for us to get stuck in these patterns” (119).</p> <p>“Employees who make use of flexible work policies are often penalized and seen as less committed than their peers” (130).</p> <p>“I simultaneously thought, <i>Oh, who the hell can remember</i> that it’s St. Patrick’s Day<sup>2</sup> and I’m a bad mom” (137).</p> <p>“We accepted the negative caricature of a bra-burning, humourless, man-hating feminist” (142).</p> <p>“There is so much fear that speaking up will make the situation worse or even result in being penalized or fired. It seems safer to bear the injustice” (148).</p> <p>“Other research suggests that once a woman achieves success, particularly in a gender-biased context, her capacity to see gender discrimination is reduced” (163).</p>
<b>ASEVERACIONES</b>	
<b>ASEVERACIONES ESENCIALISTAS</b>	<p>“In turn, these diverging percentages teach institutions and mentors to invest more in men, who are statistically more likely to stay” (14).</p> <p>“Professional ambition is expected of men but is optional—or worse; sometimes even a negative—for women” (17).</p> <p>“I also acknowledge that there are biological differences between men and women. I have breast-fed two children and noted, at times with great disappointment, that this was simply not something my husband was equipped to do. Are there characteristics inherent in sex differences that make women more nurturing and men more assertive? Quite possibly” (18).</p> <p>“Parents tend to talk to girl babies more than boy babies. Mothers overestimate the crawling ability of their sons and underestimate the crawling ability of their daughters” (19).</p> <p>“Men generally earn more than women, so people expect women to earn less. And they do” (22).</p> <p>“For many men, the fundamental assumption is that they can have both a successful professional life and a fulfilling personal life” (23).</p> <p>“Both men and women are susceptible to the impostor syndrome, but women tend to experience it more intensely and be more limited by it” (29).</p> <p>“Men were also more likely to chase a growth opportunity even before a new opening was announced” (34).</p>

	<p>“But since women are expected to be concerned with others, when they advocate for themselves or point to their own value, both men and women react unfavourably” (45).</p> <p>“I know a woman who naturally talks softly and forces herself to «shout» in business meetings just to speak at an average volume. Overriding our natural tendencies is very difficult. In all the years” (60).</p> <p>“Women are also more likely to accommodate a partner’s career than the other way around (...) The result is the unfortunate tautology that the tendency to stay put leads to staying put” (62).</p> <p>“Breast-feeding alone has made this both the logical and the biological choice” (98).</p> <p>“Women who are the most likely to leave the workforce are concentrated at opposite ends of the earning scale, married to men who earn the least and the most” (99).</p> <p>“But even if mothers are more naturally inclined toward nurturing, fathers can match that skill with knowledge and effort” (108).</p> <p>“So even if “mother knows best” <i>is</i> rooted in biology, it need not be written in Stone” (108).</p> <p>“Ken openly acknowledges that in meetings, both men and women are more likely to interrupt a woman and give credit to a man for an idea first proposed by a woman” (149).</p> <p>“The goal is to give women something men tend to receive automatically—the benefit of the doubt” (154).</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ASEVERACIONES CONSTRUCTIVISTAS</p>	<p>“Of the 195 independent countries in the world, only 17 are led by women.<sup>3</sup>Women hold just 20 percent of seats in parliaments globally. In the United States, where we pride ourselves on liberty and justice for all, the gender division of leadership roles is not much better. Women became 50 percent of the college graduates in the United States in the early 1980s” (5).</p> <p>“Despite these gains, the percentage of women at the top of corporate America has barely budged over the past decade. A meagre twenty-one of the Fortune 500 CEOs are women. Women hold about 14 percent of executive officer positions, 17 percent of board seats, and constitute 18 percent of our elected congressional officials. The gap is even worse for women of colour, who hold just 4 percent of top corporate jobs, 3 percent of board seats, and 5 percent of congressional seats” (5).</p> <p>“It has been more than two decades since I entered the workforce, and so much is still the same. It is time for us to face the fact that our revolution has STALLED” (7).</p> <p>“Girls are increasingly outperforming boys in the classroom, earning about 57 percent of the undergraduate and 60 percent of the master’s degrees in the United States” (15).</p> <p>“A 2012 McKinsey survey of more than four thousand employees of leading companies found that 36 percent of the men wanted to reach the C-suite, compared to only 18 percent of the women. When jobs are described as powerful, challenging, and involving high levels of responsibility, they appeal to more men than women” (16).</p> <p>“A survey of college students found that more men than women chose «reaching a managerial level» as a career priority in the first three years after graduating” (16).</p> <p>“Other cultural messages are more blatant. Gymboree once sold one proclaiming «Smart like Daddy» for boys and «Pretty like Mommy» for girls. The same year, J. C. Penney marketed a T-shirt to teenage girls that bragged, «I’m too pretty to do homework so my brother has to do it for me». These things did not happen in 1951. They happened in 2011” (19).</p> <p>“Young women internalize societal cues about what defines «appropriate» behaviour and, in turn, silence themselves. They are rewarded for being «pretty like Mommy» and encouraged to be nurturing like Mommy too” (21).</p>

“A study found that of Millennial men and women who work in an organization with a woman in a senior role, only about 20 percent want to emulate her career” (22).

“About 41 percent of mothers are primary breadwinners and earn the majority of their family’s earnings. Another 23 percent of mothers are co-breadwinners, contributing at least a quarter of the family’s earnings” (23).

“Multiple studies in multiple industries show that women often judge their own performance as worse than it actually is, while men judge their own performance as better than it actually is” (29).

“Research backs up this «fake it till you feel it» strategy. One study found that when people assumed a high-power pose (for example, taking up space by spreading their limbs) for just two minutes, their dominance hormone levels (testosterone) went up and their stress hormone levels (cortisol) went down” (34).

“This experiment supports what research has already clearly shown: success and likeability are positively correlated for men and negatively correlated for women. When a man is successful, both men and women like him. When a woman is successful, people of both genders like her less” (40).

“An internal report at Hewlett-Packard revealed that women only apply for open jobs if they think they meet 100 percent of the criteria listed. Men apply if they think they meet 60 percent of the requirements. This difference has a huge ripple effect. Women need to shift from thinking «I’m not ready to do that» to thinking «I want to do that—and I’ll learn by doing it»” (62).

“One recent study shows that men are significantly more likely than women to be sponsored and that those with sponsors are more satisfied with their rates of advancement” (67).

“Studies show that mentors select protégés based on performance and potential” (68).

“A study published by the Center for Work-Life Policy and the *Harvard Business Review* reported that 64 percent of men at the level of vice president and above are hesitant to have a one-on-one meeting with a more junior woman. For their part, half of the junior women avoided close contact with senior men” (72).

“One study showed that women who found mentors through formal programs were 50 percent more likely to be promoted than women who found mentors on their own” (73).

“A 2007 survey of Harvard Business School alumni found that while men’s rates of full-time employment never fell below 91 percent, only 81 percent of women who graduated in the early 2000s and 49 percent of women who graduated in the early 1990s were working full-time” (99).

“A survey of the Princeton class of 1975 found that 54 percent of the women foresaw work-family conflict compared to 26 percent of the men. The same survey of the Princeton class of 2006 found that 62 percent of the women anticipated work-family conflict compared to only 33 percent of the men” (100).

“We are all influenced by social conventions, peer pressure, and familial expectations” (100).

“Only 74 percent of professional women will re-join the workforce in any capacity and only 40 percent will return to full-time jobs” (102).

“A 2009 survey found that only 9 percent of people in dual-earner marriages said that they shared housework, child care, and breadwinning evenly” (106).

“We overcome biology with consciousness in other areas” (108).

“Of the twenty-eight women who have served as CEOs of Fortune 500 companies, twenty-six were married, one was divorced, and only one had never married” (110).

“Studies from around the world have concluded that children benefit greatly from paternal

involvement. Research over the last forty years has consistently found that in comparison to children with less-involved fathers, children with involved and loving fathers have higher levels of psychological well-being and better cognitive abilities” (113).

“Today, stay-at-home mothers spend about seventeen hours per week on primary child care, on average, while mothers who work outside the home spend about eleven hours” (134).

“Sociologists call this relatively new phenomenon «intensive mothering» and it has culturally elevated the importance of women spending large amounts of time with their children” (135).

“Study after study suggests that the pressure society places on women to stay home and do “what’s best for the child” is based on emotion, not evidence” (135).

“In 2006, the researchers released a report summarizing their findings, which concluded that children who were cared for exclusively by their mothers did not develop differently than those who were also cared for by others” (135).

“Some data even suggest that having two parents working outside the home can be advantageous to a child’s development, particularly for girls” (136).

### **NEED TO**

“The next day, I marched in—or more like waddled in—to see Google founders Larry Page and Sergey Brin in their office, which was really just a large room with toys and gadgets strewn all over the floor. I found Sergey in a yoga position in the corner and announced that we needed pregnancy parking, preferably sooner rather than later. He looked up at me and agreed immediately, noting that he had never thought about it before” (4).

“To this day, I’m embarrassed that I didn’t realize that pregnant women needed reserved parking until I experienced my own aching feet” (4).

“The egg: We need to eliminate the external barriers to get women into those roles in the first place” (8).

“The workplace did not evolve to give us the flexibility we needed to fulfil our responsibilities at home” (15).

“We need more portrayals of women as competent professionals and happy mothers —or even happy professionals and competent mothers” (24).

“But I also believe that we need to do more to encourage women to reach for leadership roles” (25).

“Because the world needs you to change it” (26).

“These experiences taught me that I needed to make both an intellectual and an emotional adjustment” (33).

“If we want a world with greater equality, we need to acknowledge that women are less likely to keep their hands up” (36).

“She told me that I was handling the *Forbes* thing poorly and that I needed to stop subjecting anyone who brought up the list to a diatribe on its absurdity” (37-38).

“We all need colleagues like Camille, who was honest enough to point out my less-than-gracious response” (38).

“We need to believe in her ability to do the job and get along with everyone while doing it” (44).

“But instead of blaming women for not negotiating more, we need to recognize that women often have good cause to be reluctant to advocate for their own interests because doing so

	<p>can easily backfire” (45).</p> <p>“This is why a woman needs to combine niceness with insistence, a style that Mary Sue Coleman, president of the University of Michigan, calls «relentlessly pleasant»” (48).</p> <p>“Most negotiations involve drawn-out, successive moves, so women need to stay focused ... and smile” (48).</p> <p>“Our culture needs to find a robust image of female success that is first, not male, and second, not a white woman on the phone, holding a crying baby” (49).</p> <p>“All a woman needs to do is put you on hold” (50).</p> <p>“Everyone needs to get more comfortable with female leaders—including female leaders themselves” (50).</p> <p>“They seem encouraged to know that careers do not need to be mapped out from the start” (53).</p> <p>“In many cases, women need to be more open to taking risks in” (61).</p> <p>“Many of these young women are responding to the often repeated advice that if they want to scale the corporate ladder, they need to find mentors (people who will advise them) as well as sponsors (people who will use their influence to advocate for them)” (65).</p> <p>“We need to stop telling them, «Get a mentor and you will excel». Instead, we need to tell them, «Excel and you will get a mentor»” (68).</p> <p>“The word «mentor” never needs to be uttered. The relationship is more important than the label” (70).</p> <p>“We need to make male leaders aware of this shortage and encourage them to widen their circle” (71).</p> <p>“Personal connections lead to assignments and promotions, so it needs to be okay for men and women to spend informal time together the same way men can” (72).</p> <p>“She helped me implement the changes that needed to be made and jumped in to stop me from getting things wrong” (74).</p> <p>“He explained that sometimes those of us who are different (he is African American) need to remind people to treat us appropriately” (76).</p> <p>“When I joined Facebook, I faced a dilemma: I needed to bolster the business side of the company while respecting its unconventional culture” (82).</p> <p>“But professional women need to measure the cost of child care against their future salary rather than their current salary” (102).</p> <p>“Yes, someone needs to remember what goes into the lunch box, but as Katie will attest; it does not have to be Mom” (108).</p> <p>“Each partner needs to be in charge of specific activities or it becomes too easy for one to feel like he’s doing a favour instead of doing his part” (109).</p> <p>“This opinion needs to be voiced loudly and repeatedly on soccer fields, in workplaces, and in homes” (112).</p> <p>“We all need to encourage men to lean in to their families” (113).</p> <p>“Women provide more than twice as much care not only for their own parents, but for their in-laws as well. This is an additional burden that needs to be shared” (120).</p> <p>“As more women lean in to their careers, more men need to lean in to their families. We need to encourage men to be more ambitious in their homes” (120).</p> <p>“We need more men to sit at the table ... the kitchen table” (120).</p>
--	---

“We grabbed the shampoo that I needed to treat her and, as it turned out, her brother—and spent the night in a marathon hair-washing session” (125).

“We needed to determine how many hours we were willing to work in a day and how many nights we were willing to travel” (126).

“After the married women spoke about how hard it was to balance their lives, the single woman interjected that she was tired of people not taking her need to have a life seriously” (132).

“I needed to be around when others were and I worried that leaving too early would make me stand out like a sore—and old—thumb” (133).

“I admitted that I could see these dynamics playing out in the workforce, and that, in order to fix the problems, we needed to be able to talk about gender without people thinking we were crying for help, asking for special treatment, or about to sue” (145).

“Instead, we need to speak out, identify the barriers that are holding women back, and find solutions” (146).

“We need to talk and listen and debate and refute and instruct and learn and evolve” (149).

“Men need to support women and, I wish it went without saying, women need to support women too” (159).

“We need to look out for one another, work together, and act more like a coalition. As individuals, we have relatively low levels of power. Working together, we are fifty percent of the population and therefore have real power” (159).

“So ideal-worker women need to prove that, although they weren’t always there, their children are fine, fine, fine...” (166).

“We need to be grateful for what we have but dissatisfied with the status quo. This dissatisfaction spurs the charge for change. We must keep going” (172).

### **LEARN**

“I learned to undistorted the distortion” (33).

“In retrospect, at a certain point it’s your ability to learn quickly and contribute quickly that matters” (35).

“The ability to learn is the most important quality a leader can have” (35).

“I learned to keep my hand up” (36).

“Arianna Huffington, founder of *The Huffington Post*, believes that learning to withstand criticism is a necessity for women” (49).

“Second, I try to set more personal goals for learning new skills in the next eighteen months” (59).

“But in my professional life, I have learned to accept uncertainty and even embrace it” (60).

“But as we learn to speak appropriately, we lose something in authenticity” (77).

“I learned from Fred that effective communication starts with the understanding that there is my point of view (my truth) and someone else’s point of view (his truth)” (79).

“I have also learned the hard way that being open to hearing the truth means taking responsibility for mistakes” (84).

“I learned from my mother to be careful about role definition in the beginning of a relationship” (116).

**ASK**

“It would have been unthinkable for her to ask for equal compensation” (4).

“Teachers interact more with boys, call on hem more frequently, and ask them more questions” (20).

“Ask a man to explain his success and he will typically credit his own innate qualities and skills. Ask a woman the same question and she will attribute her success to external factors, insisting she did well because she «worked really hard», or «got lucky», or «had help from others» (30).

“Are you my mentor?” If someone has to ask the question, the answer is probably no” (64).

“When I give speeches or attend meetings, a startling number of women introduce themselves and, in the same breath, ask me to be their mentor” (65).

“Their reaction is unanimous: «Oh, I never know what to say when people I don’t know ask me to be their mentor»” (65).

“She never asked to get together to «catch up»” (68).

“While asking a stranger to be a mentor rarely, if ever, works, approaching a stranger with a pointed, well-thought-out inquiry can yield results” (68).

“I acknowledge my impatience openly and ask my colleagues to let me know when I need to chill out” (86).

“Whenever a married woman asks me for advice on co-parenting with a husband, I tell her to let him put the diaper on the baby any way he wants as long as he’s doing it himself” (109).

“It might have served her better to explain how she was contributing to the company and ask for the promotion first” (150).

“Still, the clamour made me realize how incredibly hard it would be for someone in a less-senior position to ask for or admit to this Schedule” (156).

**TO BE**

“Being the sole woman has resulted in some awkward yet revealing situations” (6).

“We were all supposed to be athletic too” (13-14).

“Just two generations removed from my grandmother, the playing field seemed to be level” (14).

“It is hard to visualize someone as a leader if she is always waiting to be told what to do” (35).

“Being at the top of the class may have made life easier for my male peers, but it would have made my life harder” (42).

“Most people, myself included, really want to be liked—and not just because it feels good” (44).

“Being liked is also a key factor in both professional and personal success” (44).

“Professor Flynn calls this the «gender discount» problem, and it means that women are paying a professional penalty for their presumed desire to be communal” (45).

“As a child, I never thought about what I wanted to be, but I thought a lot about what I wanted to do” (54).

“He covered my spreadsheet with his hand and told me not to be an idiot (also a great piece of advice)” (58).

	<p>“If you want the outcome to be different, you will have to do something about it” (66).</p> <p>“Once again, we are teaching women to be too dependent on others” (66).</p> <p>“To be clear, the issue is not whether mentorship is important. It is” (66).</p> <p>“Being unsure about how to proceed is the most natural feeling in the world. I feel that way all the time” (71).</p> <p>“Then we realized we were stuck because there is no difference between trying not to be seen leaving someone’s hotel room late at night and <i>actually</i> leaving someone’s hotel room late at night” (71).</p> <p>“Being honest in the workplace is especially difficult” (78).</p> <p>“At Facebook, we work hard to be non-hierarchical” (78).</p> <p>“Being aware of a problem is the first step to correcting it” (81).</p> <p>“I used to think that being professional meant being organized and focused and keeping my personal life separate” (88-89).</p> <p>“When asked to choose between marriage and career, female college students are twice as likely to choose marriage as their male classmates” (92).</p> <p>“By the time the baby arrives, the woman is likely to be in a drastically different place in her career than she would have been had she not leaned back” (94).</p> <p>“Everyone in our office talked about one executive whose daughter supposedly told her that when she grew up she wanted to be a client because they got all the attention” (94).</p> <p>“Being a stay-at-home parent is a wonderful, and often necessary, choice for many people” (95).</p> <p>“For others, like me, pregnancy is very difficult, making it impossible to be as effective as normal” (97).</p> <p>“As many people had warned, and I quickly discovered to be true, having two children was more than double the work of having one” (98).</p> <p>“We both try to be home for dinner as many nights as we can” (111).</p> <p>“If one of us is scheduled to be away, the other almost always arranges to be home” (111).</p> <p>“While we expect women to be nurturing, we don’t have the same expectations of men” (112).</p> <p>“He cooks and cleans more, knows the details of the schedule, and is happy to be the number one, in-demand parent for half the week” (117).</p> <p>“I know a woman who gave up a career as a lawyer to be a stay-at-home mom and always insisted that when her husband, a TV writer, got home from work, he asked her, “How was your day?” before he launched into an account of his own” (118).</p> <p>“Bandied about in speeches, headlines, and articles, these three little words are intended to be aspirational but instead make all of us feel like we have fallen short” (121).</p> <p>“Being a parent means making adjustments, compromises, and sacrifices every day” (122).</p> <p>“Being a single working parent can be even more difficult” (122).</p> <p>“I deeply understand the fear of appearing to be putting our families above our careers. Mothers don’t want to be perceived as less dedicated to their jobs than men or women without family responsibilities” (129).</p> <p>“Being judged against the current all-consuming standard means mothers who work outside the home feel as if we are failing, even if we are spending the same number of hours with our kids as our mothers did” (135).</p>
--	--

<p>“I would never claim to be able to find serenity or total focus in every moment. I am so far from that” (138).</p> <p>“I tried to be authentic and shared my truth” (139).</p> <p>“Since no one wants to be perceived as less powerful, a lot of women reject the gender identification and insist, «I don’t see myself as a woman; I see myself as a novelist/athlete/professional/fill-in-the-blank»” (140).</p> <p>“As Professor Elam noted, it was as if «being called a feminist was to suspect that some foul epithet had been hurled your way»” (142).</p> <p>“From what I knew about the women’s rights movement, I expected Gloria Steinem to be formidable and brilliant, which she was” (145).</p> <p>“I had never spoken about being a woman in public before” (145).</p> <p>“Women lower down also believe that men at the top are entitled to be there, so they try to play by the rules and work harder to advance rather than raise questions or voice concerns about the possibility of bias” (150).</p> <p>“This blind spot causes people to be too confident about their own powers of objectivity so that they fail to correct for bias” (152).</p> <p>“Of course, not every woman deserves to be well liked” (154).</p> <p>“Being offered a senior job, especially after being at home for so long, presented a great opportunity” (155).</p> <p>“Being forthright led to opportunity” (155).</p> <p>“As I described, once I had children, I changed my working hours to be home for dinner” (155).</p> <p>“But the dearth of female leaders’ causes’ one woman to be viewed as representative of her entire gender” (161).</p> <p>“When she turned out to be not just unhelpful but actually spiteful, I was not just disappointed; I felt betrayed” (165).</p> <p>“She raised her children, helped her parents spend their final years in dignity and comfort, and continues to be a dedicated and loving wife, mother, and grandmother” (170).</p>
---

## BIBLIOGRAFÍA

- Aapola, Sinikka, Marnina Gonick, y Anita Harris. 2004. *Young Femininity. Girlhood, Power and Social Change*. New York: Palgrave Macmillan.
- Abad, Jaime, y Mercedes Abad. 2014. «La economía social y solidaria como alternativa económica. Bienes comunes y democracia». *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, n.º 15: 55-75. doi:http://dx.doi.org/10.6035/Recerca15.3.
- Abrahamson, Eric. 1991. «Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations». *Academy of Management Review* 16 (3): 586-612. doi:10.5465/AMR.1991.4279484.
- . 1996. «Management Fashion, Academic Fashion, and Enduring Truths». *Academy of Management Review* 21 (3): 616-18.
- . 2003. *Change Without Pain: How Managers Can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos, and Employee Burnout*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Abrahamson, Eric, y Gregory Fairchild. 1999. «Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes». *Administrative Science Quarterly* 44 (4): 708-40. doi:10.2307/2667053.
- Acanda, Jorge Luis. 1991. *La contemporaneidad de Antonio Gramsci*. La Habana: Editora Ciencias Sociales.
- . 2000. «De Marx a Foucault: poder y revolución». En *Inicios de Partida. Coloquio sobre la obra de Michel Foucault*, 73-119. La Habana: Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello.
- . 2001. «Poder y revolución: claves para asimilar a Foucault». *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, n.º 1: 69-93. doi:10.6035/recerca.v0i1.285.
- . 2002. *Sociedad civil y hegemonía*. La Habana: Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana.
- . 2003. «Amor y poder o la relación imposible. Homenaje a Foucault». *Temas*, n.º 35: 108-19.
- . 2007. *Traducir a Gramsci*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Acker, Joan, y Donald Van Houten. 1974. «Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations». *Administrative Science Quarterly* 19 (2): 152-63. doi:10.2307/2393886.
- Adamson, Maria. 2017. «Postfeminism, Neoliberalism and A ‘Successfully’ Balanced Femininity in Celebrity CEO Autobiographies». *Gender, Work and Organization* 24 (3): 314-27. doi:10.1111/gwao.12167.
- Adler, Nancy J. 1997. «Global Leadership: Women Leaders». *Management International Review* 37 (1): 171-96. doi:10.1007/978-3-322-90987-9\_10.
- Adler, Nancy J., Laura W. Brody, y Joyce S. Osland. 2000. «The Women’s Global Leadership Forum: Enhancing One Company’s Global Leadership Capability». *Human Resource Management* 39 (2-3): 209-25. doi:10.1002/1099-050X(200022/23)39:2/3<209::AID-HRM10>3.0.CO;2-Y.
- Adler, Paul, Linda Forbes, y Hugh Willmott. 2007. «Critical Management Studies». *The Academy of Management Annals* 1 (1): 119-79. doi:10.1080/078559808.

- Afkhami, Mahnaz, Ann Eisenberg, y Haleh Vaziri. 2001. *Leading to Choices: A Leadership Training Handbook for Women*. Syracuse: Syracuse University Press.
- Agle, Bradley R., Ronald K. Mitchell, y Jeffrey A. Sonnenfeld. 1999. «Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values». *The Academy of Management Journal* 42 (5): 507-25.
- Ahmed, Sara. 2010. *The Promise of Happiness*. Durham: Duke University Press.
- Albert, Stuart, y David A. Whetten. 1985. «Organizational Identity». En *Research in Organizational Behavior Vol. VII*, editado por Larry L. Cummings y Barry M. Staw, 263-95. Greenwich: JAI Press.
- Albi, Emilio, José Manuel González-Páramo, y Ignacio Zubiri. 2009. *Economía Pública I. Fundamentos, Presupuesto y Gasto. Aspectos macroeconómicos*. Barcelona: Ariel.
- Alcañiz Moscardó, Mercedes. 2011. *Cambios y continuidades en las mujeres*. Barcelona: Icaria.
- Alice, Lynne, y Lynne Star. 1995. *Feminism, Postmodernism, Postfeminism*. New Zealand: Massey University.
- Alonso, Luis Enrique. 1998. *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid: Fundamentos.
- . 1999. *Trabajo y ciudadanía. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial*. Madrid: Trotta.
- . 2002. «El discurso de la Sociedad de la Información y el declive de la reforma social. Del management del caos al caos del management». En *¿Más allá de la modernidad? Las dimensiones de la información, la comunicación y sus nuevas tecnologías*, editado por Javier García Blanco, 471-501. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- . 2013. «La Sociohermenéutica como programa de investigación en Sociología». *Arbor. Ciencia, Pensamiento y Cultura* 189 (761): a035. doi:10.3989/ arbor.2013.761n3003.
- Alonso, Luis Enrique, y Carlos Jesús Fernández Rodríguez. 2006a. «El imaginario managerial: el discurso de la fluidez en la sociedad económica». *Política y Sociedad* 43 (2): 127-51.
- . 2006b. «Roland Barthes y el Análisis del Discurso». *EMPIRIA Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, n.º 12: 11-35.
- . 2011. «La innovación social y el nuevo discurso del management: limitaciones y alternativas». *Arbor. Ciencia, Pensamiento y Cultura* 187 (752): 1133-45. doi:10.3989/arbor.2011.752n6009.
- . 2012a. «¿Innovación sin sociedad Continuidades y discontinuidades del discurso managerial». En *Contextos y usos de la innovación social*, editado por Lucía Merino, 125-46. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- . 2012b. «El nuevo debate sobre el gerencialismo: ¿innovación creativa o maquiavelismo financiero?» En *La financiarización de las relaciones salariales. Una perspectiva internacional*, editado por Luis Enrique Alonso y Carlos Jesús Fernández Rodríguez, 104-26. Madrid: Los libros de la Catarata.
- . 2012c. «Innovación social y nuevos discursos empresariales». En *Crísis y mutaciones de la expertise: escenarios, políticas y prácticas del conocimiento experto*, editado por Eduardo Apodaka, Lucía Merino, y Mikel Villarreal, 257-77. Zarauz: ASCIDE.
- . 2012d. *La financiarización de las relaciones salariales. Una perspectiva internacional*. Madrid: Los libros de la Catarata.

- . 2013a. «Debemos aplacar a los mercados: el espacio del sacrificio en la crisis financiera actual». *Vínculos de Historia*, n.º 2: 97-119.
- . 2013b. «La financiarización del mundo y la crisis de lo social». *Investigación y marketing*, n.º 19: 6-11.
- . 2013c. «Los discursos del management. Una perspectiva crítica». *Lan Harremanak* 28 (1): 42-69.
- . 2013d. *Los discursos del presente. Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*. Madrid: Siglo XXI.
- . 2013e. «Sacrificios para aplacar a los mercados: violencia y dominación en la crisis financiera». *Documentación social*, n.º 169: 65-84.
- . 2015. «La razón disciplinaria: los efectos de la financiarización en la vida social». *Gaceta sindical: reflexión y debate*, n.º 24: 95-110.
- . 2016. «La burocracia neoliberal y las nuevas funciones de las normas». *Encrucijadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales*, n.º 12: a1201.
- Alonso, Luis Enrique, Carlos Jesús Fernández Rodríguez, y Rafael Ibáñez Rojo. 2016. «De la moral del sacrificio a la conciencia de la precariedad Un análisis cualitativo de los discursos sobre la evolución de la crisis en España». *Política y sociedad* 53 (2): 353-79. doi:10.5209/rev\_POSO.2016.v53.n2.49380
- . 2017. «Juventud y percepciones de la crisis: precarización laboral, clases medias y nueva política». *EMPIRIA Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, n.º 37: 155-78. doi:empiria.37.2017.18983.
- Alonso, Pamela, Gabriel Táuriz, y Beata Choragwicka. 2009. «Valoraciones de Méritos (Training and Experience) en la Administración Pública y la empresa: fiabilidad, validez y discriminación de género». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 25 (3): 245-58. doi:10.4321/S1576-59622009000300005.
- Álvarez, José L., y Carmelo Mazza. 2000. *The Consumption of Management Publications*. Navarra: IESE Business School.
- Alvesson, Mats. 1987. «Organizations, Culture, and Ideology». *International Studies of Management & Organization* 17 (3): 4-18. doi: 10.1080/00208825.1987.11656459
- . 1993. «Organization as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity». *Journal of Management Studies* 30 (6): 997-1015. doi:10.1111/j.1467-6486.1993.tb00476.x.
- Alvesson, Mats, Karen Lee Ashcraft, y Robyn Thomas. 2008. «Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies». *Organization* 15 (1): 5-28. doi:10.1177/1350508407084426.
- Alvesson, Mats, y Yvonne Due Billing. 2009. *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Alvesson, Mats, y Stefan Svenginsson. 2003a. «Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization». *Organization Studies* 24 (6): 961-88. doi:10.1177/0170840603024006007.
- . 2003b. «Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane». *Human Relations* 56 (12): 1435-59. doi:10.1177/00187267035612001.
- Alvesson, Mats, y Hugh Willmott. 1992. *Critical Management Studies*. London: Sage.

- . 2002. «Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual». *Journal of Management Studies* 39 (5): 619-44. doi:10.1111/1467-6486.00305.
- . 2003. *Studying Management Critically*. London: Sage.
- Amorós, Celia. 1982. «Rasgos patriarcales del discurso filosófico: notas acerca del sexismo en filosofía». En *Liberación y utopía*, editado por María Ángeles Durán, 35-59. Madrid: Akal.
- . 1985. *Hacia una crítica de la razón patriarcal*. Barcelona: Anthropos.
- . 1988. *Mujeres, feminismo y poder*. Madrid: Fórum de Política Feminista.
- . 2000. *Tiempo de feminismo. Sobre feminismo, proyecto ilustrado y postmodernidad*. Madrid: Cátedra.
- . 2004. «Por una Ilustración multicultural». *Quaderns de filosofia i ciència*, n.º 34: 67-79.
- Annis, Barbara, y John Gray. 2013. *Work with Me: How Gender Intelligence Can Help You Succeed at Work and in Life*. London: Piatkus.
- Ansari, Daniel. 2008. «The Brain Goes to School: Strengthening the Education-Neuroscience Connection». *Education Canada* 48 (4): 6-10.
- Antecol, Heather. 2010. «The Opt-Out Revolution: A Descriptive Analysis (Discussion Paper)». <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201008116007>.
- Antrobus, Peggy. 1999. «Peggy Antrobus in Conversation with Charlotte Bunch and Marianne DeKoven». En *Talking Leadership: Conversations with Powerful Women*, editado por Mary S. Hartman, 29-44. New Brunswick: Rutgers University Press.
- . 2000. «Transformational Leadership: Advancing the Agenda For Gender Justice». *Gender and Development* 8 (3): 50-56. doi:10.1080/741923780.
- . 2002. «Feminism as Transformational Politics: Towards Possibilities for Another World». *Development* 45 (2): 46-52. doi:10.1057/palgrave.development.1110349.
- Apel, Karl-Otto. 1985. *La transformación de la filosofía Tomo II. El a priori de la comunidad de comunicación*. Madrid: Taurus.
- Appelbaum, Steven, Lynda Audet, y Joanne Miller. 2003. «Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theories». *Leadership & Organization Development Journal* 24 (1): 43-51. doi:10.1108/01437730310457320.
- Aranguren, Jose Luis. 1994. *Obras completas Vol.2: Ética*. Madrid: Trotta.
- Arendt, Hannah. 1998. *The Human Condition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Argandoña, Antonio. 1994. *La ética en la empresa*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- Aristóteles. 1988. *Política*. Madrid: Editorial Gredos.
- . 2014. *Ética a Nicómaco*. Madrid: Editorial Gredos.
- Aronson, Pamela. 2003. «Feminists or 'Postfeminists'? Young Women's Attitudes toward Feminism and Gender Relations». *Gender and Society* 17 (6): 903-22. doi:10.1177/0891243203257145.
- Arráez, María Ángeles. 2013. *La fundamentación normativa de la ética empresarial: una propuesta sobre la justicia y el cuidado como valores centrales*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Arulampalam, Wiji, Alison Booth, y Marc Bryan. 2007. «Is There a Glass Ceiling over Europe? Exploring the Gender Pay Gap across the Wage Distribution». *ILR Review* 60 (2): 163-86.
- Ashcraft, Karen Lee. 1998. «'I Wouldn't Say I'm a Feminist, But...' Organizational Micropractice and Gender Identity». *Management Communication Quarterly* 11 (4): 587-97. doi:10.1177/0893318998114005.

- . 2000. «Empowering Professional Relationships. Organizational Communication Meets Feminist Practice». *Management Communication Quarterly* 13 (3): 347-92. doi:10.1177/0893318900133001.
- . 2001. «Organized Dissonance: Feminist Bureaucracy as Hybrid Form». *Academy of Management Journal* 44 (6): 1301-22.
- . 2016. «Fringe Benefits? Revisi(ti)ng the Relationship Between Feminism and Critical Management Studies». En *The Routledge Companion to Critical Management Studies*, editado por Anshuman Prasad, Pushkala Prasad, Albert J. Mills, y Jean Helms Mills, 93-106. Oxon: Routledge.
- Ashfort, Blake, y Fred Mael. 1989. «Social Identity Theory and the Organization». *Academy of Management Review* 14 (1): 20-39. doi:10.5465/AMR.1989.4278999.
- Astin, Helen S., y Carole Leland. 1999. *Women of Influence, Women of Vision: A Cross-Generational Study of Leaders and Social Change*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Austin, John L. 1962. *How to Do Things with Words*. Oxford: Oxford University Press.
- Babcock, Linda, y Sara Laschever. 2003. *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*. Princeton: Princeton University Press.
- Bacal, Jessica. 2014. *Mistakes I Made at Work*. New York: Penguin Group.
- Bachrach, Tracy, y Karen Main. 1998. «Women and the False Promise of Microenterprise». *Gender & Society* 12 (4): 424-40. doi:10.1177/089124398012004004.
- Badaracco, Joseph L. 1995. *Business Ethics: Roles and Responsibilities*. Homewood (Illinois): Richard D. Irwin.
- Bajtín, Mijail. 1991. *Teoría y estética de la novela*. Madrid: Taurus.
- . 1994. *El método formal en los estudios literarios. Introducción crítica a una poética sociológica*. Madrid: Alianza Editorial.
- Balbo, Laura. 1994. «La doble presencia». En *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*, editado por Cristina Borderías, Cristina Carrasco, y Carme Alemany, 503-14. Madrid: Icaria.
- Baldo, Carlos M. 2014. «El perfil oculto del candidato ideal. Sobreponiéndose a la información asimétrica en búsquedas ejecutivas usando cazatalentos». *Gestión y Gerencia* 8 (2): 4-25.
- Ball, Kristie. 2005. «Organization, Surveillance and the Body: Towards a Politics of Resistance». *Organization* 12 (1): 89-108. doi:10.1177/1350508405048578.
- Balza, Isabel. 2011. «Ética corporal y sexuación: plasticidad y fluidez en el sujeto del postfeminismo». *Revista Estudios Feministas* 19 (1): 21-33. doi:10.1590/S0104-026X2011000100003.
- Banet-Weiser, Sarah. 2012a. *Authentic™: The Politics of Ambivalence in a Brand Culture*. New York: New York University Press.
- . 2012b. *Commodity Activism: Cultural Resistance in Neoliberal Times*. New York: New York University Press.
- . 2015. «Confidence You Can Carry!: Girls in Crisis and the Market for Girls' Empowerment Organizations». *Continuum. Journal of Media & Cultural Studies* 29 (2): 184-93. doi:10.1080/10304312.2015.1022938.

- Barad, Karen. 2003. «Posthumanist Performativity: Toward an Understanding of How Matter Comes to Matter». *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 28 (3): 801-31. doi:10.1086/345321.
- . 2007. *Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*. Durham: Duke University Press.
- Barber, Bernard. 1983. *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Barberá, Ester, Amparo Ramos, y Carlos Candela. 2011. «Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres». *Psicothema* 23 (2): 173-79.
- Barker, Drucilla K. 2005. «Beyond Women and Economics: Rereading “Women’s Work”». *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 30 (4): 2189-2209. doi:10.1086/429261.
- Barley, Stephen R., y Pamela S. Tolbert. 1997. «Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution». *Organization Studies* 18 (1): 93-117. doi:10.1177/017084069701800106.
- Barnett, Carole K. 1987. «Men and Women of the Corporation Revisited: Interview with Rosabeth Moss Kanter». *Human Resource Management* 26 (2): 257-63. doi:10.1002/hrm.3930260209.
- Baron-Cohen, Simon. 2003. *The Essential Difference: Men, Women and the Extreme Male Brain*. London: Allen-Lane.
- . 2005. «Sex Differences in the Brain: Implications for Explaining Autism». *Science*, 819-23. doi:10.1126/science.1115455.
- Barry, Andrew, Thomas Osbourne, y Nikolas Rose. 1996. *Foucault and Political Reason: Liberalism, Neo-liberalism and Rationalities of Government*. Chicago: University of Chicago Press.
- Barthes, Roland. 1997. *La aventura semiológica*. Barcelona: Paidós.
- Bass, Bernard M. 1990. *Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications (Third Edition)*. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, y Leanne Atwater. 1996. «The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women». *Applied Psychology* 45 (1): 5-34. doi:10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x.
- Bass, Bernard M., y Donald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bastidas, Carmen. 2007. *El caso Enron. Principales aspectos contables, de auditoría de gobierno corporativo*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Batliwala, Srilatha. 2010. *Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud*. Bangalore: CREA.
- . 2012. *Chancing Their World. Concepts and Practices of Women’s Movements*. Toronto: AWID (Association for Women’s Rights in Development).
- . 2015. *Engaging with Empowerment: An Intellectual and Experiential Journey*. New Delhi: Women Unlimited.
- Bauman, Zigmund. 2001. *La posmodernidad y sus descontentos*. Madrid: Akal.
- . 2003. *Moderidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- . 2007. *Vida de consumo*. México DF: Fondo de Cultura Económica.

- Baumgardner, Jennifer, y Amy Richards. 2000. *Mani-festa: Young Women, Feminism, and the Future*. New York: Farrar, Status and Giroux.
- Baxter, Judith A. 2010. *The Language of Female Leadership*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Beauvoir, Simone de. 1949. *El segundo sexo*. Madrid: Trotta.
- Beck, Ulrich. 1998. *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.
- . 2008. *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Beck, Ulrich, y Elisabeth Beck-Gernsheim. 2003. *La individualización: el individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas*. Barcelona: Paidós.
- Beck, Ulrich, Anthony Giddens, y Scott Lash. 1994. *Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. Cambridge: Polity Press.
- Belkin, Lisa. 2003. «The Opt-Out Revolution». *New York Times*. <http://www.nytimes.com/2003/10/26/magazine/26WOMEN.html>.
- Beltrán, Elena. 1994. «Público y privado. Sobre feministas y liberales: argumentos en un debate acerca de los límites de lo político». *Doxa: Cuadernos de Filosofía del Derecho* 1 (15-16): 389-405.
- Bendl, Regine. 2000. «Gendering Organization Studies: A Guide to Reading Gender Subtexts in Organizational Theories». *The Finnish Journal of Business Economics* 3 (Special Issue): 373-93.
- . 2005. *Revisiting Organization Theory: Integration and Deconstruction of Gender and Transformation of Organization Theory*. New York: Peter Lang.
- Benhabib, Seyla. 1995. «Feminism and Postmodernism». En *Feminist Contentions: a Philosophical Exchange*, editado por Seyla Benhabib, Judith Butler, Drucilla Cornell, y Nancy Fraser, 17-34. New York: Routledge.
- . 2006. *El ser y el otro en la ética contemporánea. Feminismo, comunitarismo y posmodernismo*. Barcelona: Gedisa.
- Benhabib, Seyla, y Drucilla Cornell. 1990. «Introducción: más allá de la política de género». En *Teoría feminista y teoría crítica. Ensayos sobre la política de género en las sociedades del capitalismo tardío*, editado por Seyla Benhabib y Drucilla Cornell, 9-28. València: Edicions Alfons el Magnànim.
- Bennington, Emily. 2013. *Who says it's a man's world*.
- Benschop, Yvonne, Jean Helms Mills, Albert Mills, y Janne Tienari. 2012. «Gendering Change: The Next Step». *Gender, Work & Organization* 19 (1): 1-9. doi:10.1111/j.1468-0432.2011.00580.x.
- Bensimon, Estela Mara. 1989. «A Feminist Reinterpretation of Presidents' Definitions of Leadership». *Peabody Journal of Education* 66 (3): 143-56.
- Berardi, Franco. 2003. *La fábrica de la infelicidad*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Berbel Sánchez, Sara. 2013. *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona: Aresta.
- Berenguer, Gloria. 1999. *El Laberinto de cristal: un estudio sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valencianas. Dificultades y oportunidades*. Valencia: FVECTA (Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado).
- Berman, Marshall. 1988. *Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad*. Madrid: Siglo XXI.
- Biasca, Rodolfo. 2004. *De las ideas a los hechos concretos: la acción*. Buenos Aires: Granica.

- Bierema, Laura L. 2017. «No Woman Left Behind: Critical Leadership Development to Build Gender Consciousness and Transform Organizations». En *Handbook of Research on Gender and Leadership*, editado por Susan R. Madsen, 145-64. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.
- Bigwood, Carol. 1991. «Renaturalizing the Body (With the Help of Merleau-Ponty)». *Hypatia* 6 (3): 54-73.
- Binkley, Sam. 2011a. «Happiness, Positive Psychology and the Program of Neoliberal Governmentality». *Subjectivity* 4 (4): 371-94. doi:10.1057/sub.2011.16.
- . 2011b. «Psychological Life as Enterprise: Social Practice and the Government of Neoliberal Interiority». *History of the Human Sciences* 24 (3): 83-102. doi:10.1177/0952695111412877.
- Bishop, Katherine M., y Douglas Wahlsten. 1997. «Sex Differences in the Human Corpus Callosum: Myth or Reality?» *Neuroscience & Biobehavioral Reviews* 21 (5): 581-561. doi:10.1016/S0149-7634(96)00049-8.
- Bizjak, Davide. 2017. «Performing Butler's Queer Theory in Organisation Studies: An Introduction». *PIJ* 2 (2): 119-27.
- Blackmore, Jill. 1989. «Educational Leadership: A Feminist Critique and Reconstruction». En *Critical Perspectives on Educational Leadership*, editado por John Smyth, 93-130. London: Falmer Press.
- . 1996a. «Breaking the Silence?: Feminist Contributions to Educational Administration and Policy». En *International Handbook of Educational Leadership and Administration*, editado por Kenneth Leithwood, Judith Chapman, David Corson, Phillip Hallinger, y Ann Hart, 997-1042. Dordrecht: Springer. doi:10.1007/978-94-009-1573-2\_29.
- . 1996b. «Doing Emotional Labor in the Education Market Place: Stories From the Field of Women in Management». *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education* 17 (3): 337-49. doi:http://dx.doi.org/10.1080/0159630960170304.
- . 1999. *Troubling Women: Feminism, Leadership and Educational Change*. Philadelphia: Open University Press.
- . 2013a. «A Feminist Critical Perspective on Educational Leadership». *International Journal of Leadership in Education* 16 (2): 139-54. doi:10.1080/13603124.2012.754057.
- . 2013b. «Within/Against: Feminist Theory as Praxis in Higher Education Research». En *Theory and Method in Higher Education Research*, editado por Jeroen Huisman y Malcom Tight, 175-89. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Blum, Linda, y Vicki Smith. 1988. «Women's Mobility in the Corporation: A Critique of the Politics of Optimism». *Journal of Women in Culture and Society* 13 (31): 528.
- Blum, Robyn. 2012. «Beyond Neurosexism: Is it Possible to Defend the Female Brain?» En *Neurofeminism. Issues at the intersection of feminist theory*, editado por Robyn Bluhm, Anne J. Jacobson, y H. Maibon, 230-45. New York: Palgrave Macmillan.
- Boje, David, Robert Gephart, y Tojo Joseph Thatchenkery. 1999. *Postmodern Management and Organization Theory*. London: Sage.
- Boltanski, Luc, y Ève Chiapello. 2002. *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- Booth, Alison, Marco Francesconi, y Jeff Frank. 2003. «A Sticky Floors Model of Promotion, Pay, and Gender». *European Economic Review* 47 (2): 295-322. doi:10.1016/S0014-2921(01)00197-0.
- Bordo, Susan. 2004. *Unbearable Weight: Feminism, Western Culture, and the Body*. Oakland: University of California.

- Borgerson, Janet L. 2005. «Judith Butler: On Organizing Subjectivities». *Sociological Review* 53 (S1): 63-79. doi:10.1111/j.1467-954X.2005.00541.x.
- Bourdieu, Pierre. 2012. *Bosquejo de una teoría de la práctica*. Buenos Aires: Prometeo.
- Boushey, Heather. 2008. «“Opting out?” The Effect of Children on Women’s Employment in the United States». *Feminist Economics* 14 (1): 1-36. doi:10.1080/13545700701716672.
- Bowen, Howard Rothman. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa: University of Iowa Faculty Connections.
- Boyett, Joseph H., y Jimmie Boyett. 1999. *Lo mejor de los gurús : las ideas claves de Covey, Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Kaplan, Mintzberg, Peters, Porter, Senge y los demás gurús del management*. Barcelona: Gestión 2000.
- Brady, Anita, y Tony Schirato. 2011. *Understanding Judith Butler*. Los Angeles: Sage.
- Brewis, Joanna. 2005. «Othering Organization Theory: Marta Calás and Linda Smircich». *Sociological Review* 53 (1): 80-94. doi:10.1111/j.1467-954X.2005.00542.x.
- Briales, Álvaro. 2017. «Emprendedores fracasados: individualización neoliberal en los discursos sobre el desempleo». *Recerca, Revista de pensament i anàlisi*, n.º 20: 79-104. doi:10.6035/Recerca.2017.20.5.
- Brink, Marieke Van den, y Yvonne Benschop. 2014. «Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment». *Journal of Management Studies* 51 (3): 460-92. doi:10.1111/joms.12060.
- Brizendine, Louann. 2006. *The Female Brain*. New York: Broadway Books.
- Brody, Alyson. 2009. *Gender and Governance: Overview Report*. Brighton.
- Brooks, Ann. 1997. *Postfeminisms: Feminism, Cultural Theory and Cultural Forms*. London: Routledge.
- Brown, Marvin T. 1992. *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*. Barcelona: Paidós.
- Brown, Michael E., y Linda K. Treviño. 2006. «Ethical leadership: A review and future directions». *The Leadership Quarterly* 17 (6): 595-616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
- Brown, Michael E., Linda K. Treviño, y David A. Harrison. 2005. «Ethical leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2): 117-34. doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Brown, Wendy. 1995. *States of Injury: Power and Freedom in Late Modernity*. Princeton: Princeton University Press.
- . 2003. «Neoliberalism and the End of Liberal Democracy». *Theory & Event* 7 (1): 37-59. doi:10.1353/tae.2003.0020.
- . 2006. «American Nightmare: Neoliberalism, Neoconservatism, and De-Democratization». *Political Theory* 34 (6): 690-714.
- . 2016. *El pueblo sin atributos. La secreta revolución del neoliberalismo*. México: MalPaso.
- Bruckmüller, Susanne, y Nyla R. Branscombe. 2010. «The glass cliff: when and why women are selected as leaders in crisis contexts». *British Journal of Social Psychology* 49: 433-51. doi:10.1348/014466609X466594.
- Bruner, Jerome. 1991. «The Narrative Construction of Reality». *Critical Inquiry* 18 (1): 1-21.
- Bruno, Daniela, y Erwin Luchtenberg. 2006. «Sociedad pos-disciplinaria y constitución de una nueva subjetividad». *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* 13 (1): 1-14.

- Budgeon, Shelley. 1995. «Fashion Magazine Advertising: Constructing “Femininity” in the “Postfeminist” Era». En *Gender & Utopia in Advertising: A Critical Reader*, editado por Luigi Manca y Alessandra Manca, 55-70. Syracuse: Syracuse University Press.
- . 2003a. *Choosing a Self: Young Women and the Individualization of Identity*. New York: Praeger Publishers.
- . 2003b. «Identity as an Embodied Event». *Body & Society* 9 (1): 35-55. doi:10.1177/1357034X030091003.
- . 2011. *Third-Wave Feminism and the Politics of Gender in Late Modernity*. London: Palgrave Macmillan.
- . 2015a. «Individualized Femininity and Feminist Politics of Choice». *European Journal of Women's Studies* 22 (3): 303-18. doi:10.1177/1350506815576602.
- . 2015b. «Theorizing Subjectivity and Feminine Embodiment: Feminist Approaches and Debates». En *Handbook of Children and Youth Studies*, editado por Johanna Wyn y Helen Cahill, 243-56. Singapore: Springer. doi:10.1007/978-981-4451-15-4\_2.
- Bunch, Charlotte. 1990. «Women's Rights as Human Rights: Toward a Re-Vision of Human Rights». *Human Rights Quarterly* 12 (4): 486-98.
- Bunch, Charlotte, y Roxanna Carrillo. 2015. «Women's Rights Are Human Rights. A Concept in the Making». En *Women and Girls Rising*, editado por Ellen Chesler y Terry McGovern, 32-50. London: Routledge.
- Bunge, Mario. 2008. *Filosofía y sociedad*. México DF: Siglo XXI.
- Burke, Ronald J., y Carol A. McKeen. 1997. «Benefits of Mentoring Relationships among Managerial and Professional Women: A Cautionary Tale». *Journal of Vocational Behavior* 51 (1): 43-57. doi:10.1006/jvbe.1997.1595.
- Burrell, Gibson. 1984. «Sex and Organizational Analysis». *Organization Studies* 5 (2): 97-118. doi:10.1177/017084068400500201.
- Butler, Judith. 1990. *Gender Trouble. Feminism and The Subversion of Identity*. London and New York: Routledge.
- . 1993a. *Bodies that Matter. On The Discursive Limits Of Sex*. London and New York: Routledge.
- . 1993b. «Imitation and Gender Insubordination». En *The Lesbian and Gay Studies Reader*, editado por Henry Abelove, Michèle Aina Barale, y David M. Halperin, 307-20. New York: Routledge.
- . 1995. «For a careful reading». En *Feminist Contentions: a Philosophical Exchange*, editado por Seyla Benhabib, Judith Butler, Drucilla Cornell, y Nancy Fraser, 127-44. New York: Routledge.
- . 1996. «Burning Acts: Injurious Speech». *The University of Chicago Law School Roundtable* 3 (1): 199-221.
- . 1997. *Excitable Speech: A Politics of The Performative*. London and New York: Routledge.
- . 2000. *Antigone's Claim: Kinship Between Life and Death*. New York: Columbia University Press.
- . 2004. *Undoing Gender*. London and New York: Routledge.
- . 2005. *Giving an Account of Oneself*. New York: Fordham University Press.
- . 2009. *Frames of War. When Is Life Grievable?* London: Verso.

- . 2015. *Notes Towards a Performative Theory of Assembly*. Boston: Harvard University Press.
- Butler, Judith, y Athena Athanasiou. 2013. *Dispossession: the Performative in the Political (Conversations Butler & Athanasiou)*. Cambridge: Polity Press.
- Butler, Judith, y Gayatri Chakravorty Spivak. 2011. *Who Sings the Nation-State?: Language, Politics, Belonging*. New York: Seagull Books.
- Caballero Guiral, Juncal. 2012. «¿Privado?¿Público? La (des)construcción de una dicotomía patriarcal». En *Variaciones sobre género*, editado por Rosalía Torrent y Sonia Reverter-Bañón, 67-76. Castellón: Acen.
- Cadahia, María Luciana. 2017. «El cuerpo en discordia: Judith Butler y la reactivación de la dialéctica del amo y el esclavo». *Isegoría. Revista de Filosofía Moral y Política*, n.º 56: 109-25. doi:10.3989/isegoria.2017.056.05.
- Cairns, Kate, y José Johnston. 2015. «Choosing Health: Embodied Neoliberalism, Postfeminism and The “Do-Diet”». *Theory & Society* 44 (2): 153-75. doi:10.1007/s11186 --- 015 --- 9242 --- y.
- Calas, Marta B. 2006. «From the Woman’s Point of View Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies». En *The Sage Handbook of Organization Studies*, editado por Stewart Clegg, Cynthia Hardy, Tom Lawrence, y Walter Nord, 284-346. Thousand Oaks: Sage.
- Calas, Marta B., y Linda Smircich. 1991. «Voicing Seduction to Silence Leadership». *Organization Studies* 12 (4): 567-602. doi:10.1177/017084069101200406.
- . 1992a. «Re-writing Gender Into Organizational Theorizing: Directions from Feminist Perspectives». En *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, editado por Michael Reed y Michael Hughes, 227-53. London: Sage.
- . 1992b. «Using the “F” word: Feminist Theories and the Social Consequences of Organizational Research». En *Gendering Organizational Theory and Analysis*, editado por Albert J. Mills y PETA Tancred. Newbury Park: Sage Publications.
- . 1996. «From the ‘Woman’s Point of View’ Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies». En *The SAGE Handbook of Organization Studies*, editado por Stewart Clegg, Cynthia Hardy, Thomas Lawrence, y Walter Nord, 218-58. London: Sage. doi:http://dx.doi.org/10.4135/9781848608030.n9.
- . 1999. «Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions». *Academy of Management Review* 24 (4): 649-71.
- . 2003. «To Be Done With Progress and Other Heretical Thought for Organization and Management Studies». En *Postmodernism and Management: Pros, Cons and the Alternative*, editado por Edwin Locke, 29-56. Amsterdam: JAI Press.
- Calas, Marta B., Linda Smircich, y Evangelina Holvino. 2014. «Theorizing Gender-and-Organization: Changing Times...Changing Theories?» En *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*, editado por Savita Kumra, Ruth Simpson, y Ronald Burke, 17-52. Oxford: Oxford University Press.
- Caldwell-Colbert, Toy, y Judith Albino. 2007. «Women as Academic Leaders: Living the Experience from Two Perspectives». En *Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices*, editado por Jean Lau Chin, Bernice Lott, Joy K. Rice, y Janis Sanchez-Hucles, 69-87. New York: Wiley-Blackwell.

- Callon, Michel. 2007. «What Does It Mean to Say that Economics is Performative?» En *Do Economists Make Markets?: On the Performativity of Economics*, editado por Donald MacKenzie, Fabian Muniesa, y Lucía Siu, 311-58. New Jersey: Princeton University Press.
- Calvo, Patrici. 2010. «¿Homo economicus u homo reciprocans? Contribución de la ética y la neuroeconomía al principio de reciprocidad». En *Actas del V Congreso Internacional de la Sociedad Académica de Filosofía: razón, crisis y utopía*, editado por Ángela Sierra y Yasmina Romero, 97-110. Tenerife: Universidad de la Laguna.
- . 2012a. «¿Es posible otra racionalidad económica?» En *XIX Congreso EBEN: Transformar el mundo, humanizar la ciencia*, editado por EBEN, 1-23. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- . 2012b. «Los valores éticos del tejido empresarial». En *España y América en el Bicentenario de las Independencias*, editado por Francisco Fernández y Lucía Casajús, 969-89. Castellón: UNE.
- . 2012c. *Racionalidad económica: aspectos éticos de la reciprocidad*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- . 2013a. «Economía civil desde una ética de la razón cordial». *CIRIEC Revista de Economía Pública, Social, y Cooperativa* n.º 79: 115-143.
- . 2013b. «Fundamentos de la economía civil para el diseño de las organizaciones». *Revista Internacional de Organizaciones*, n.º 10: 65-84. doi:10.17345/rio10.65-8.
- Cameron, Deborah. 2003. «Gender and Language Ideologies». En *The Handbook of Language and Gender*, editado por Janet Holmes y Miriam Meyerhoff, 447-567. London: Blackwell Publishing.
- Canavire, Vanina Belén. 2014. «Hacia un paradigma de lectura de géneros masivos: el caso de la literatura “de autoayuda”». *Álabe. Revista de la Red de Universidades Lectoras*, n.º 9: 1-18.
- Capdevielle, Julieta. 2011. «El concepto de habitus: "con Bourdieu y contra Bourdieu"». *Anduli. Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, n.º 10: 31-46.
- Carlson, Jennifer. 2011. «Subjects of Stalled Revolution: A Theoretical Consideration of Contemporary American Femininity». *Feminist Theory* 12 (1): 75-91. doi:10.1177/1464700110390605.
- Carnegie, Dale Harbison. 1936. *Cómo ganar amigos e influir en las personas*. New York: Pocket Books.
- Carr, Melissa, y Elisabeth Kelan. 2016. «Femininities at Work: How Women Support Other Women in the Workplace». British Academy of Management.
- . 2017. «Discord in the Gender Harmony: Mobilising Femininities at Work». En *10th International Critical Management Studies Conference*. Liverpool: Edge Hill University.
- Carrasco, Cristina. 2001. «La sostenibilidad de la vida humana: ¿un asunto de mujeres?» *Mientras tanto*, n.º 82: 43-70.
- . 2006a. «La economía feminista: una apuesta por otra economía». En *Estudios sobre género y economía*, editado por María Jesús Vara, 29-62. Madrid: Akal.
- . 2006b. «La paradoja del cuidado: necesario pero invisible». *Revista de Economía Crítica*, n.º 5: 39-64.
- . 2009. «Mujeres, sostenibilidad y deuda social». *Revista de Educación* N.º Extraor: 169-91.
- . 2014a. *Con voz propia. La economía feminista como apuesta teórica y política*. Madrid: La Oveja Roja.

- . 2014b. «La economía feminista: ruptura teórica y propuesta política». En *Con voz propia. La economía feminista como apuesta teórica y política*, editado por Cristina Carrasco, 25-48. Madrid: La Oveja Roja.
- Carrasco, Cristina, Anna Alabart, Andrés Coco, Nàrius Domínguez, Àngels Martínez, Maribel Mayordomo, Albert Recio, y Mònica Serrano. 2003. *Tiempos, trabajos y flexibilidad: una cuestión de género*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Carrasquer, Pilar. 2009. *La doble presencia. El trabajo y el empleo femenino en las sociedades contemporáneas*. Barcelona.
- Carrasquer, Pilar, Teresa Torns, Elisabet Tejero, y Alfonso Romero. 1998. «El trabajo reproductivo». *Papers* 55: 95-114. doi:10.5565/rev/papers.1934.
- Carroll, Archie B. 1979. «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance». *Academy of Management Review* 4 (4): 497-505.
- . 1991. «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders». *Business Horizons* 34 (4): 39-48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-G.
- . 1999. «Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct». *Business & Society* 38 (3): 268-95. doi:10.1177/000765039903800303.
- Castaño, Cecilia, Joaquina Laffarga, Pilar De Fuentes, Juan Martín, Raquel Llorente, María José Charlo, Yolanda Giner, Susana Vázquez, Miriam Núñez, y José Luís Martínez. 2009. *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Castells, Manuel. 1999. *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Siglo XXI.
- . 2001a. *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.
- . 2001b. *La galaxia internet*. Barcelona: Plaza & Janés.
- . 2009. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.
- Castro, Carmen. 2013a. *¿Cómo afectan la crisis y las políticas de austeridad a los derechos de las mujeres y la igualdad?* Madrid: FUHEM Ecosocial.
- . 2013b. «Igualdad de género para otro modelo de sociedad». *Singenerodedudas*. <http://singenerodedudas.com/blog/igualdad-de-genero-para-otro-modelo-de-sociedad/>.
- . 2013c. «Imaginando el cambio de modelo: algunas ideas sobre la economía de la igualdad». *Transversales*, n.º 27: 5-8.
- Castro, Carmen, y Bibiana Medialdea. 2010. «La (des)igualdad de género en el sistema de impuestos y prestaciones de España». En *Fiscalidad y equidad de género*, editado por María Pazos y Maribel Rodríguez, 103-39. Madrid: Fundación Carolina.
- Chafe, Wallace. 1986. «Evidentiality in English Conversation and Academic Writing». En *Evidentiality: the Linguistic Coding of Epistemology*, editado por Wallace Chafe y Johanna Nichols, 261-72. New Jersey: Praeger.
- Charaudeau, Patrick. 2004. «La problemática de los géneros. De la situación a la construcción textual». *Revista Signos* 37 (56): 23-39. doi:10.4067/S0718-09342004005600003.
- Chetuphon, Panitarn. 2013. *Making Sense of the Consultant Guru Phenomenon*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.

- Chiapello, Ève, y Norman Fairclough. 2002. «Understanding the New Management Ideology: A Transdisciplinary Contribution from Critical Discourse Analysis and New Sociology of Capitalism». *Discourse & Society* 13 (2): 185-208. doi:10.1177/0957926502013002406.
- Chin, Jean Lau, Bernice Lott, Joy K. Rice, y Janis Sanchez-Hucles. 2007. *Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices*. New York: Wiley-Blackwell.
- Christie, Frances, y James R. Martin. 1997. *Genres and Institutions: Social Processes in the Workplace and School*. London: Cassell.
- Chu, Chin-Ning. 2007. *The Art of War for Women: Sun Tzu's Ancient Strategies and Wisdom for Winning at Work*. New York: Doubleday.
- Clark, Timothy. 1995. *Managing Consultants: Consultancy as the Management of Impressions*. London: McGraw-Hill.
- . 2004. «The Fashion of Management Fashion: A Surge Too Far?» *Organization* 11 (2): 297-306. doi:10.1177/1350508404030659.
- Clark, Timothy, Pojanath Bhatanacharioen, y David Greatbatch. 2012. «Management Gurus as Celebrity Consultants». En *The Oxford Handbook of Management Consulting*, editado por Matthias Kipping y Timothy Clark, 347-63. Oxford: Oxford University Press.
- Clark, Timothy, David Greatbatch, y Pojanath Bhatanacharioen. 2013. «Consulting, Gurus and Big Ideas». *Mercury Magazine* 44 (4): 22-27.
- Clark, Timothy, y Graeme Salaman. 1996. «The Management Guru as Organizational Witchdoctor». *Organization* 3 (1): 85-107. doi:10.1177/135050849631005.
- . 1998. «Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity». *Journal of Management Studies* 32 (2): 137-61. doi:10.1111/1467-6486.00088.
- Clawson, James G., y Kathy E. Kram. 1984. «Managing Cross-Gender Mentoring». *Business Horizons* 27 (3): 22-32. doi:10.1016/0007-6813(84)90021-1.
- Clifton, Jonathan. 2010. «Does Popular Management Literature Lead Managers Up the Linguistic Garden Path? A Comparison of Popular Prescriptive 'How-to' Management Texts and a Descriptive Analysis of Workplace Interaction». *Hermes - Journal of Language and Communication Studies*, n.º 44: 129-52.
- Cobo, Rosa. 1995. *Fundamentos del patriarcado moderno. Jean-Jacques Rousseau*. Madrid: Cátedra.
- Coleman, Marianne. 2003. «Gender and the Orthodoxies of Leadership». *School Leadership & Management* 23 (3): 325-39. doi:10.1080/1363243032000112810.
- Collins, David. 2000. *Management Fads and Buzzwords*. London: Routledge.
- . 2013. «In Search of Popular Management: Sensemaking, Sensegiving and Storytelling in the Excellence Project». *Culture and Organization* 19 (1): 42-61. doi:10.1080/14759551.2011.634198.
- Collinson, David L., y Jeff Hearn. 1994. «Naming Men As Men: Implications for Work, Organization and Management». *Gender, Work & Organization* 1 (1): 2-22. doi:10.1111/j.1468-0432.1994.tb00002.x.
- . 2000. «Critical Studies on Men, Masculinities and Managements». En *Women in Management: Current Research Issues Vol.2*, editado por Marilyn Davidson y Ronald J. Burke, 263-78. London: Sage.

- Comesaña, Gloria M. 2001. «Lectura feminista de algunos textos de Hannah Arendt». *Anales del Seminario de Historia de la Filosofía*, n.º 18: 125-42.
- Condren, Debra. 2006. *Ambition Is Not a Dirty Word*. New York: Broadway Books.
- Conger, Jay, y Rabindra Kanungo. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Conill, Jesús. 1999. «La filosofía en el umbral del año 2000. Hermenéutica y filosofía práctica». *Debats*, n.º 67: 59-67.
- . 2000. «Globalización y ética económica». *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n.º 5: 1-8.
- . 2003a. «Economía ética en la era de la información». En *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, editado por Adela Cortina, 75-96. Madrid: Trotta.
- . 2003b. «El sentido ético de la economía en tiempos de globalización». *Daimon. Revista Internacional de Filosofía*, n.º 29: 9-15.
- . 2004. *Horizontes de economía ética. Aristóteles, Adam Smith, Amartya Sen*. Madrid: Tecnos.
- . 2005a. «Analítica hermenéutica de la razón experiencial tras la genealogía nietzscheana». *Diálogo Filosófico* 61: 29-43.
- . 2005b. «Transformación hermenéutica de Kant». *Revista portuguesa de filosofía* 61 (3-4): 799-817.
- . 2006a. «Actualidad de los humanismos en economía ética y biotética». *Quaderns de filosofia i ciència*, n.º 36: 93-103.
- . 2006b. *Ética hermenéutica: crítica desde la facticidad*. Madrid: Tecnos.
- . 2008a. «Experiencia hermenéutica de la alteridad». *En-claves del pensamiento* 2 (4): 47-66.
- . 2008b. «Hermenéutica crítica desde la facticidad de la experiencia». *Convivium: revista de filosofía*, n.º 21: 31-40.
- . 2009. «Transformación hermenéutica de la economía: la erradicación de la pobreza como exigencia ética». *Revista portuguesa de filosofía* 65 (1-4): 73-95.
- Cook, Liz, y Brian Rothwell. 2000. *The X and Y of Leadership*. Canterbury: Spiro Press.
- Coppock, Vicki, Deena Haydon, y Ingrid Richter. 1995. *The Illusions of Post-Feminism: New Women, Old Myths*. London: Taylor & Francis.
- Cortina, Adela. 1986. *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*. Madrid: Tecnos.
- . 1990. *Ética sin moral*. Madrid: Tecnos.
- . 1993. *Ética aplicada y democracia radical*. Madrid: Tecnos.
- . 1994a. *Crítica y utopía: la Escuela de Francfort*. Madrid: Ediciones Pedagógicas.
- . 1994b. *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- . 1996a. «El estatuto de la ética aplicada. Hermenéutica crítica de las actividades humanas». *ISEGORÍA. Revista de Filosofía Moral y Política*, n.º 13: 119-34. doi:10.3989/isegoria.1996.i13.228.
- . 1996b. *El quehacer ético. Guía para la educación moral*. Madrid: Santillana.
- . 1997a. *Ciudadanos del mundo: hacia una teoría de la ciudadanía*. Madrid: Alianza.
- . 1997b. «Introducción». En *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, editado por Antonio Argandoña, 9-26. Madrid: Fundación Argentaria.

- . 1997c. «Presupuestos éticos del quehacer empresarial». En *Rentabilidad de la ética para la empresa*, editado por Adela Cortina, 15-36. Madrid: Fundación Argentaria.
- . 1998. *Hasta un pueblo de demonios*. Madrid: Taurus.
- . 2000. «El protagonismo de los ciudadanos en una sociedad mediática». En *Medios de comunicación y sociedad: De información a control y transformación*, editado por Javier Lorenzo, 45-76. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- . 2001. *Alianza y contrato. Política, ética y religión*. Madrid: Trotta.
- . 2003a. *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta.
- . 2003b. «El quehacer público de las éticas aplicadas». En *Razón pública y éticas aplicadas. Los caminos de la razón práctica en una sociedad pluralista*, editado por Adela Cortina y Domingo García-Marzá, 13-44. Madrid: Tecnos.
- . 2005. «Ética de la empresa: no sólo responsabilidad social». En *Ética de la empresa: hacia un nuevo orden global. XIV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-2005)*, 7-18. Valencia: Fundación ÉTNOR.
- . 2007a. «Ethica cordis». *Isegoría: Revista de Filosofía Moral y Política*, n.º 37: 113-26. doi:10.3989/isegoria.2007.i37.112.
- . 2007b. *Ética de la razón cordial: educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Oviedo: Ediciones Nobel.
- . 2008a. «Ética empresarial para un nuevo mundo». En *¿Es rentable la ética en el nuevo orden mundial? Seminario Permanente de Ética económicas y empresarial (2007/2008)*, 151-62. Valencia: Fundación ÉTNOR.
- . 2008b. *Lo justo como núcleo de las ciencias morales y políticas. Una versión cordial de la ética del discurso*. Madrid: Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.
- . 2010a. *Justicia cordial*. Madrid: Trotta.
- . 2010b. *Las raíces éticas de la democracia*. València: Publicacions de la Universitat de València.
- . 2010c. «Neuroética: ¿Las bases cerebrales de una ética universal con relevancia política?». *ISEGORÍA. Revista de Filosofía Moral y Política*, n.º 42: 129-48. doi: 10.3989/isegoria.2010.i42.687
- . 2011. *Neuroética y Neuropolítica. Sugerencias para la educación moral*. Madrid: Tecnos.
- . 2013. *¿Para qué sirve realmente la ética?* Barcelona: Paidós.
- . 2017. *Aporofobia, el rechazo al pobre: un desafío para la sociedad democrática*. Barcelona: Paidós.
- Cortina, Adela, y Jesús Conill. 2014. «La responsabilidad ética de la sociedad civil». *Mediterráneo Económico* 26: 13-29.
- Cortina, Adela, y Emilio Martínez. 2001. *Ética*. Madrid: Akal.
- Cortina, Adela, y Gusatvo Pereira. 2009. *Pobreza y libertad. Erradicar la pobreza desde el enfoque de Amartya Sen*. Madrid: Tecnos.
- Costera, Irene, y Baukje Prins. 1998. «How Bodies Come to Matter: An Interview with Judith Butler». *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 23 (2): 275-86.
- Cott, Nancy. 1987. *The Grounding of Modern Feminism*. New Haven: Yale University Press.

- Cott, Nancy F. 1991. «Mujer moderna, estilo norteamericano: los años veinte». En *Historia de las mujeres. El siglo XX*, editado por Georges Duby y Michelle Perrot, 91-138. Madrid: Taurus.
- Crainer, David, y Stuart Clutterbuck. 1991. *Los maestros del management: hombres que llegaron más lejos*. Madrid: Grijalbo.
- Crainer, Stuart. 1996. «The rise of guru scepticism». *Management Today*. <http://www.managementtoday.co.uk/uk-rise-guru-scepticism/article/410860>.
- Crittenden, Ann. 2001. *The Price of Motherhood*. New York: Metropolitan Books.
- Crossley, Alison Dahl. 2017. *Finding Feminism: Millennial Activists and the Unfinished Gender Revolution*. New York: New York University Press.
- Cruikshank, Barbara. 2006. «Revolutions within: Self-government and Self-esteem». *Economy and Society* 22 (3): 327-44. doi:10.1080/03085149300000022.
- Cuadrado, Isabel, Marisol Navas, y Fernando Molero. 2006. *Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del Techo de Cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Culberston, Carolyn. 2013. «The Ethics of Relationality: Judith Butler and Social Critique». *Contemporary Philosophical Review* 46 (3): 449-63. doi:10.1007/s11007-013-9271-zD.
- Czarniawska, Barbara. 1995. «Narration or Science? Collapsing the Division in Organization Studies». *Organization* 2 (1): 11-33. doi:10.1177/135050849521002.
- . 1997a. *A Narrative Approach to Organization Studies*. London: Sage Publications.
- . 1997b. *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- . 1999. *Writing management: Organization theory as a literary genre*. Oxford: Oxford University Press.
- Dalla Costa, John. 1999. *El imperativo ético. Por qué el liderazgo moral es un buen negocio*. Barcelona: Paidós.
- Damasio, Antonio R. 2010. *El error de Descartes*. Barcelona: Crítica.
- Davenport, Thomas H. 2008. «The Dearth of Female “Management Gurus”». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/05/the-dearth-of-female-managemen>.
- Davenport, Thomas H., y Donna B. Stoddard. 1994. «Reengineering: Business Change of Mythic Proportion?» *MIS Quarterly* 18 (2): 121-27. doi:10.2307/249760.
- Davies-Netzley, Sally Ann. 1998. «Women Above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success». *Gender & Society* 12 (3): 339–355.
- Davis, Angela, Barbara Ransby, Cinzia Arruzza, Keeanga-Yamahtta Taylor, Linda Martín, Nancy Fraser, Rasmae Yousef Odeh, y Tithi Bhattacharya. 2017. «Beyond Lean-In: For a Feminism of the 99% and a Militant International Strike on March 8». *Viewpoint Magazine*. <https://www.viewpointmag.com/2017/02/03/beyond-lean-in-for-a-feminism-of-the-99-and-a-militant-international-strike-on-march-8/>.
- Davis, Keith. 1973. «The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities». *Academy of Management Journal* 16 (2): 312-22. doi:10.2307/255331.
- . 1990. «Five Propositions for Social Responsibility». En *Business Ethics*, editado por W. Michael Hoffman y Jennifer Mills Moore, 165-70. New York: McGraw-Hill.

- De-Luis, Pilar, A. Garrido, P. Urquizu, y S. Vicente Oliva. 2009. «El empresariado como fuente de la segregación por sexo». *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 15 (1): 149-67. doi:10.1016/S1135-2523(12)60083-5.
- De-Luis, Pilar, Ángel Martínez, Manuela Pérez, y María José Vela. 2008. «Estado de la cuestión del feminismo en la economía de la empresa: el caso español». *Revista de Economía Crítica*, n.º 6. Asociación de Economía Crítica: 119-44.
- Dekker, Paul, y Ramón A. Feenstra. 2015. «Activism and Civil Society: Broadening Participation and Deepening Democracy». *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, n.º 17: 7-14. doi:10.6035/Recerca.2015.17.1.
- Dekker, Sanne, Nikki C. Lee, Paul Howard-Jones, y Jelle Jolles. 2012. «Neuromyths in Education: Prevalence and Predictors of Misconceptions among Teachers». *Frontiers in Psychology* 3 (Article 429): 1-8. doi:10.3389/fpsyg.2012.00429.
- Derrida, Jacques. 1967a. *De la grammatologie*. Paris: Minuit.
- . 1967b. *L'écriture et la différence*. Paris: Seuil.
- Díez Gutiérrez, Enrique Javier. 2007. *La globalización neoliberal y sus repercusiones en la educación*. Barcelona: El Roure.
- . 2009. *Globalización y educación crítica*. Bogotá: Ediciones Desde Abajo.
- . 2014. «La construcción educativa del nuevo sujeto neoliberal». *El Viejo Topo*, n.º 320: 39-47.
- Dill, Kathryn. 2014. «In “Mistakes I Made At Work”, Women At The Top Talk Openly About Missteps». *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/kathryndill/2014/05/06/in-mistakes-i-made-at-work-women-at-the-top-talk-openly-about-missteps/#4bd14b90634c>.
- Domingo, Pilar, Rebecca Holmes, Tam O'neil, Nicola Jones, Kate Bird, Anna Larson, Elizabeth Presler-Marshall, y Craig Valters. 2015. «Women's Voice and Leadership in Decision-Making Assessing the Evidence». London.
- Domínguez Prieto, Jose Manuel. 1997. *La razón moral en Zubiri: de la protomoral a la moral normativa*. Madrid.
- Dreher, George F., Jeong-Yeon Lee, y Thomas A. Clerkin. 2011. «Mobility and Cash Compensation: The Moderating Effects of Gender, Race, and Executive Search Firms». *Journal of Management* 37 (3): 651-81. doi:10.1177/0149206310365728.
- Dreier, Ralf. 1985. «Moral y Derecho». En *Derecho y filosofía*, editado por Ernesto Garzón, 71-111. Barcelona: Alfa.
- Drucker, Peter F. 2006. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: Harper Business.
- Due Billing, Yvonne. 2011. «Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm?» *Gender, Work and Organization* 18 (3): 298-317. doi:10.1111/j.1468-0432.2010.00546.x.
- Due Billing, Yvonne, y Mats Alvesson. 2000. «Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership». *Gender, Work & Organization* 7 (3): 144-57. doi:10.1111/1468-0432.00103.
- Duque, Carlos. 2010. «Judith Butler y la teoría de la performatividad de género». *Revista de Educación & Pensamiento*, n.º 17: 85-95.

- Durán, María Ángeles. 2000a. «Concentración y reparto del trabajo no remunerado en los hogares». *Cuaderno de Relaciones Laborales* 8 (17): 91-122.
- . 2000b. «La nueva división del trabajo en el cuidado de la Salud». *Política y Sociedad*, n.º 35: 9-30. doi: 10.5209/POSO.25612
- . 2003a. «El trabajo no remunerado en la familia». *Arbor* 176 (694): 239-67. doi:10.3989/arbor.2003.i694.727.
- . 2003b. «Los costes de la salud para las familias». *Arbor* 176 (694): 343-66. doi:10.3989/arbor.2003.i694.732.
- . 2005. «Mujeres y hombres en el siglo XXI». *Cuenta y razón*, n.º 138: 45-60.
- . 2006a. *Diez buenas razones para medir el trabajo no remunerado en el cuidado de la salud*. Santiago de Chile: Departamento de Economía de la Salud del Ministerio de Salud de Chile.
- . 2006b. *El valor del tiempo: ¿cuántas horas te faltan al día?* Barcelona: Espasa.
- . 2012. *El trabajo no remunerado en la economía global*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Durán, María Ángeles, y Jesús Rogero. 2009. *La investigación sobre el uso del tiempo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Eagly, Alice H., y Steven J. Karau. 2002. «Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders». *Psychological Review* 109 (3): 573-98. doi:10.1037/0033-295X.109.3.573.
- Eagly, Alice H., Steven J. Karau, y Mona G. Makhijani. 1995. «Gender and The Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis». *Psychological Bulletin* 117 (1): 125-45.
- Ebben, Maureen. 2015. «Off the Shelf Salvation: A Feminist Critique of Self-Help». *Journal of Women's Studies in Communication* 18 (2): 111-22. doi:10.1080/07491409.1995.11089792.
- Echevarría, Bolívar. 2007. «Acepciones de la ilustración». *Mundo Siglo XXI*, n.º 10: 5-10.
- Eco, Umberto. 1997. *Interpretación y sobreinterpretación*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Edley, N., y M. Wetherell. 2001. «Jekyll and Hyde: Men's Constructions of Feminism and Feminists». *Feminism & Psychology* 11 (4): 439-57. doi:10.1177/0959353501011004002.
- Eggs, Suzanne, y Diane Slade. 1997. *Analysing Casual Conversation*. London: Cassell.
- Ehrenreich, Barbara. 2010. *Smile or Die: How positive Thinking Fooled America and the World*. London: Granta Books.
- . 2012. *Sonríe o muere. La trampa del pensamiento positivo*. Madrid: Editorial Turner.
- Eisenberg, Eric M. 2009. «Ambiguity as Strategy in Organizational Communication». *Communication Monographs* 51 (3): 227-42. doi:10.1080/03637758409390197.
- Eisenhardt, Kathleen M., y Donald N. Sull. 2001. «Strategy as Simple Rules». *Harvard Business Review* 9 (1): 107-16.
- Eisenstein, Zillah. 2013. «'Leaning In' in Iraq: Women's Rights and War?» *Al Jazeera*. <http://www.aljazeera.com/indepth/opinion/2013/03/2013323141149557391.html>.
- Elborgh-Woytek, Katrin, Monique Newiak, Stefania Fabrizio, Kangni Kpodar, y Benedict Clements. 2013. *Las mujeres, el trabajo y la economía: beneficios macroeconómicos de la equidad de género*. Washington DC: Fondo Monetario Internacional.
- Elias, Ana Sofia, Gill Rosalind, y Christina Scharff. 2017. *Aesthetic Labour: Rethinking Beauty Politics in Neoliberalism*. London: Palgrave Macmillan.

- Elliott, Carole, y Valerie Stead. 2008. «Learning from Leading Women's Experience: Towards a Sociological Understanding». *Leadership* 4 (2): 159-80. doi:10.1177/1742715008089636.
- Elósegui, María. 2010. «El Libro Verde de la RSC de la Comisión Europea y la Teoría de los Stakeholders desde una perspectiva de género». *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, n.º 21: 1-38.
- Emakunde. 2012. *Incidencia de la igualdad en la productividad y competitividad de la empresa*. Vitoria-Gasteiz: Instituto Vasco de la Mujer.
- English, Leona M., y Catherine J. Irving. 2015. *Feminism in Community: Adult Education for Transformation*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Engster, Daniel. 2007. *The Heart of Justice: Care Ethics and Political Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- . 2011. «Care Ethics and Stakeholder Theory». En *Applying Care Ethics to Business*, editado por Maurice Hamington y Maureen Sander-Staudt, 93-110. Dordrecht: Springer Netherlands. doi:10.1007/978-90-481-9307-3\_5.
- Engwall, Lars. 2012. «Business Schools and Consultancies: The Blurring of Boundaries». En *The Oxford Handbook*, editado por Matthias Kipping y Timothy Clark, 365-88. Oxford: Oxford University Press.
- Engwall, Lars, y Matthias Kipping. 2004. «Introduction: The Dissemination of Management Knowledge». *Management Learning* 35 (3): 243-53. doi:10.1177/1350507604045604.
- Epstein, Marc, y Bill Birchard. 2001. *La empresa honesta*. Barcelona: Paidós.
- Escapa, Rosa, y Luz Martínez. 2010. *Jo, directiva. Estratègies de lideratge per a dones directives*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Treball.
- Escolano, Esther. 2006. *Entre la discriminación y el mérito: las profesoras en las universidades españolas*. València: Publicacions de la Universitat de València.
- European Commission. 1998. *Gender Mainstreaming. Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices*. Strasbourg: Council of Europe.
- . 2001. *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: Commission of the European Communities.
- . 2003. *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- . 2004. *European Multistakeholder Forum on CSR. Final Results and Recommendations*. Brussels: Office for Official Publications of the European Communities.
- . 2010. *A Women's Charter. A Strengthened Commitment to Equality between Women and Men*. Brussels: Office for Official Publications of the European Communities.
- . 2011a. *Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010. The gender Balance in Business Leadership*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2767/99441.
- . 2011b. *Strategy for Equality Between Women and Men 2010-2015*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- . 2017. «Report on equality between women and men in the EU 2017». <http://www.equineteurope.org/2017-Report-on-equality-between-women-and-men-in-the-EU>.

- Evans, Gail. 2001. *Juegue como un hombre, gane como una mujer*. Barcelona: Amat Editorial.
- Evers, Kathinka. 2010. *Neuroética. Cuando la materia se despierta*. Madrid: Katz Editores.
- Ezquerro, Sandra. 2011. «Crisis de los cuidados y crisis sistémica: la reproducción como pilar de la economía llamada real». *Investigaciones Feministas*, n.º 2: 175-94. doi:10.5209/rev\_INFE.2011.v2.38610.
- Fagenson, Ellen. 1993. *Women in Management Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*. London: Sage.
- Fairclough, Norman. 1992a. *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- . 1992b. «Discourse and Text: Linguistic and Intertextual Analysis within Discourse Analysis». *Discourse & Society* 3 (2): 193-217. doi:10.1177/0957926592003002004.
- . 2003. *Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research*. New York: Routledge.
- Faludi, Susan. 2006. *Backlash: The Undeclared War Against American Women*. New York: Broadway Books.
- Farieta, Alejandro. 2013. «Conocimiento, descubrimiento y reminiscencia en el Menón de Platón». *Universitas Philosophica* 60 (30): 205-34.
- Fausto-Sterling, Anne. 1992. *Myths of Gender: Biological Theories about Women and Men*. New York: Basic Books.
- . 2002. «The Sex/Gender Perplex». *Studies in the History and Philosophy of Biological and Biomedical Sciences* 31 (4): 637-46.
- Fayol, Henry. 1949. *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Federici, Silvia. 2004. *Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*. Madrid: Traficantes de sueños.
- . 2013. *Revolución en punto cero. Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Feenstra, Ramón A. 2012. *Democracia monitorizada en la nueva galaxia mediática*. Barcelona: Icaria Antrazyt.
- . 2013a. «La monitorización de la publicidad en la era digital: un reto para la ética». *Cuadernos.info*, n.º 32: 47-58. doi:10.7764/cdi.32.477.
- . 2013b. «Una reflexión sobre la Democracia Monitorizada: potencialidades y límites». *Foro Interno*, n.º 13: 139-60. doi:10.5209/rev\_FOIN.2013.v13.43088.
- . 2014. *Ética de la publicidad. Retos en la era digital*. Madrid: Dykinson.
- . 2015. «Activist and Citizen Political Repertoire in Spain: A Reflection Based on Civil Society Theory and Different Logics of Political Participation». *Journal of Civil Society* 11 (3): 242-258. doi: 10.1080/17448689.2015.1060662.
- . 2016. «El potencial transformador de la democracia monitorizada a debate: contextualización teórica y diálogo con Joh Keane». *Tecnocultura* 13 (2): 639-654. doi: 10.5209/rev\_TEKN.2016.v13.n2.52437.
- . 2017. «Rethinking Global Civil Society and the Public Sphere in the Age of Pro-Democracy Movements». *Journal of Civil Society* 13 (3): 337-348. doi: 10.1080/17448689.2017.1359886.
- Feenstra, Ramón A., Simon Tormey, Andreu Casero-Ripollés, y John Keane. 2017. *Refiguring Democracy: The Spanish Political Laboratory*. London and New York: Routledge.

- Feldhahn, Shaunti. 2009. *The Male Factor: The Unwritten Rules, Misperceptions, and Secret Beliefs of Men in the Workplace*. Crown Business.
- Feldheim, Mary Ann. 2004. «Mary Parker Follett Lost and Found - Again, and Again, and Again». *International Journal of Organization Theory and Behavior* 7 (3): 341-62.
- Femenías, María Luisa, y Rolando Casale. 2017. «Butler: ¿Método para una ontología política?» *Isegoría*, n.º 56: 39-60. doi:10.3989/isegoria.2017.056.02.
- Ferguson, Michael L. 2010. «Choice Feminism and the Fear of Politics». *Perspectives on Politics* 8 (1): 247-53. doi:10.1017/S1537592709992830.
- Fernández Rodríguez, Carlos Jesús. 2004. *Las transformaciones del discurso del management*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- . 2007a. *El discurso del Management: tiempo y narración*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- . 2007b. «Postmodernidad y teoría crítica de la empresa. Una presentación de los Critical Management Studies». En *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*, editado por Carlos Jesús Fernández Rodríguez, 1-24. Madrid: Siglo XXI Editores.
- . 2007c. *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- . 2008. «Management y sociedad en la obra de Peter Drucker». *RIS. Revista Internacional de Sociología* 66 (49): 195-218. doi:10.3989/ris.2008.i49.88.
- . 2011. «El gato que caza nuestros ratones: China como colección de mitologías». *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, n.º 115: 79-88.
- . 2017. «Estudios críticos de la gestión: estudios culturales de los conflictos en el mundo del trabajo». *Política y Sociedad* 54 (1): 23-44. doi:10.5209/POSO.52063 MONOGRAFÍA.
- Fernández Rodríguez, Carlos Jesús, y Ernesto Gantman. 2011. «Spain and Argentina as Importers of Management Knowledge (1955 – 2008): A Comparative Analysis». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, n.º 28: 160-73. doi:10.1002/CJAS.188.
- Fernández Rodríguez, Carlos Jesús, Rafael Ibáñez Rojo, y Pedro Romero-Balsas. 2012. *Sociología de la empresa, el trabajo y las organizaciones: un enfoque crítico*. Madrid: Editorial Grupo 5.
- Fernández Rodríguez, Carlos Jesús, y María Medina-Vicent. 2017. «Los nuevos discursos del management: difusión, impactos y resistencias». *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, n.º 20: 7-14. doi:10.6035/Recerca.2017.20.1.
- Ferree, Myra Marx, y Bandana Purkayastha. 2000. «Equality and Cumulative Disadvantage: Response to Baxter and Wright». *Gender & Society* 14 (6): 809-13.
- Fine, Cordelia. 2010. *Delusions of Gender: How Our Minds, Society and Neurosexism Create Difference*. London: Icon Books.
- Finlay, William, y James E. Coverdill. 2000. «Risk, Opportunism, and Structural Holes: How Headhunters Manage Clients and Earn Fees». *Work and Occupations* 27 (3): 377-405. doi:10.1177/0730888400027003006.
- . 2002. *Headhunters: Matchmaking in the Labor Market*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Fiol, Marlene, y Anne Sigismund Huff. 1992. «Maps for Manager: Where are We? Where do we go from Here?» *Journal of Management Studies* 29 (3): 267-85. doi:10.1111/j.1467-6486.1992.tb00665.x.

- Fisher, Helen E. 2011. «The Natural Leadership Talents of Women». En *Enlightened Power. How women are transforming the practice of leadership*, editado por Linda Coughlin, Ellen Wingard, y Keith Hollihan, 133-40. Jossey-Bass.
- Fleming, Peter, y Graham Sewell. 2002. «Looking for the Good Soldier, Svejik: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace». *Sociology* 36 (4): 857-73. doi:10.1177/003803850203600404.
- Flett, Chirstopher V. 2008. *What Men Don't Tell Women About Business: Opening Up the Heavily Guarded Alpha Male Playbook*. New York: Wiley.
- Fondas, Nanette. 1997. «Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings». *Academy of Management Review* 22 (1): 257-82.
- Ford, Jackie. 2006. «Discourses of Leadership: Gender, Identity and Contradiction in a UK Public Sector Organization». *Leadership* 2 (1): 77-99. doi:10.1177/1742715006060654.
- Ford, Jackie, y Nancy Harding. 2004. «We Went Looking for an Organisation but Could Find Only the Metaphysics of its Presence». *Sociology* 38 (4): 815-30. doi:10.1177/0038038504045866.
- Ford, Jackie, Nancy Harding, y Mark Learmonth. 2010. «Who is it That Would Make Business Schools More Critical? Critical Reflections on Critical Management Studies». *British Journal of Management* 21: 71-81. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00680.x.
- Forest, James J. 1997. «Rated Relevance of Words in Self-Help Psychology Books». *Psychological Reports* 80 (1): 22-22. doi:10.2466/pr0.1997.80.1.22.
- Forest, James J., Kevin Del Ben, y Stuart B. Toews. 2003. «Agreement among Readers on What is Relevant in Self-Help Psychology Books». *Psychological Reports* 93 (3): 929-39. doi:10.2466/pr0.2003.93.3.929.
- Foster, Richard, y Sarah Kaplan. 2001. *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market--And How to Successfully Transform Them*. New York: Doubleday.
- Fotaki, Marianna. 2013. «No Woman is Like a Man (in Academia): The Masculine Symbolic Order and the Unwanted Female Body». *Organization Studies* 34 (9): 1251-75. doi:10.1177/0170840613483658.
- Fotaki, Marianna, Beverly Dawn Metcalfe, y Nancy Harding. 2014. «Writing Materiality into Management and Organization Studies Through and with Luce Irigaray». *Human Relations* 67 (10): 1239-63. doi:10.1177/0018726713517727.
- Foucault, Michel. 1975. *Vigilar y castigar*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- . 1979. *Microfísica del poder*. Madrid: Las Ediciones de La Piqueta.
- . 1980. *Historia de la sexualidad I. La voluntad de saber*. Madrid: Siglo XXI.
- . 1997. *Las palabras y las cosas: una arqueología de las ciencias humanas*. Madrid: Siglo XXI.
- . 2005a. *Historia de la sexualidad II. El uso de los placeres*. Madrid: Siglo XXI.
- . 2005b. *Historia de la sexualidad III. La inquietud de sí*. Madrid: Siglo XXI.
- . 2009. *La arqueología del saber*. Madrid: Siglo XXI.
- Fox, Renata, y John Fox. 2004. *Organizational Discourse: A Language-ideology-power Perspective*. Westport: Praeger Publishers.
- Frankel, Lois. 2005. *Nice Girls Don't Get Rich: 75 Avoidable Mistakes Women Make with Money*. New York: Warner Books.

- . 2014. *Nice Girls Don't Get the Corner Office: Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers*. New York: Warner Books.
- Fraser, Nancy. 1989. *Unruly Practices: Power, Discourse, and Gender in Contemporary Social Theory*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- . 1990. «¿Qué tiene de crítica la teoría crítica? Habermas y la cuestión del género». En *Teoría feminista y teoría crítica, ensayos sobre la política de género en las sociedades del capitalismo tardío*, editado por Seyla Benhabib y Drucilla Cornell, 49-88. València: Edicions Alfons El Magnànim.
- . 1993. «Repensar el ámbito público: una contribución a la crítica de la democracia realmente existente». *Debate Feminista* 4 (7): 23-58.
- . 1995a. «False Antithesis: A Response to Seyla Benhabib and Judith Butler». En *Feminist Contentions: A Philosophical Exchange*, editado por Seyla Benhabib, Judith Butler, Drucilla Cornell, y Nancy Fraser, 59-73. New York: Routledge.
- . 1995b. «Pragmatism, Feminism, and the Linguistic Turn». En *Feminist Contentions: a Philosophical Exchange*, editado por Seyla Benhabib, Judith Butler, Drucilla Cornell, y Nancy Fraser, 159-71. New York: Routledge.
- . 1996. «Redistribución y reconocimiento: hacia una visión integrada de justicia del género». *RIFP* 8: 18-40.
- . 1997a. «Heterosexism, Misrecognition and Capitalism: A Response to Judith Butler». *Social Text* 0 (52-53): 279-89.
- . 1997b. *Iustitia Interrupta: Reflexiones críticas desde la posición «postsocialista»*. Bogotá: Siglo de Hombres.
- . 2001. «Recognition without Ethics?» *Theory, Culture & Society* 18 (2-3): 21-42. doi:10.1177/02632760122051760.
- . 2008. *Escalas de justicia*. Barcelona: Herder.
- . 2009. «From Redistribution to Recognition? Dilemmas of Justice in a Post-Socialist Age». En *Feminism and Politics*, editado por Anne Phillips, 430-60. Oxford: Oxford University Press.
- . 2012. «Feminism, Capitalism, and the Cunning of History». *HAL Archives-Ouvertes* 17: 1-14. doi:halshs-00725055.
- . 2014. «De cómo cierto feminismo se convirtió en criada del capitalismo. Y la manera de rectificarlo». *Debate Feminista* 50: 131-34. doi:10.1016/S0188-9478(16)30133-5.
- . 2015a. «Feminism's Two Legacies: A Tale of Ambivalence». *South Atlantic Quarterly* 114 (4): 699-712. doi:10.1215/00382876-3157089.
- . 2015b. *Fortunas del feminismo*. Madrid: Traficantes de sueños.
- . 2016a. «Capitalism's Crisis of Care. A Conversation with Nancy Fraser». *Dissent*. <https://www.dissentmagazine.org/article/nancy-fraser-interview-capitalism-crisis-of-care>
- . 2016b. «Contradictions of Capital and Care». *New Left Review* 100: 99-117.
- . 2016c. «Oltre l'ambivalenza: la nuovo sfida del femminismo». *Scienza & Politica* 26 (50): 199-212. doi:10.6092/issn.1825-9618/4377.
- . 2016d. «Progressive Neoliberalism versus Reactionary Populism: A Choice that Feminists Should Refuse». *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 24 (4): 281-84. doi:10.1080/08038740.2016.1278263.

- . 2017. *La fine della cura. Le contraddizioni sociali del capitalismo contemporaneo*. Milano: Mimesis Edizioni.
- Fraser, Nancy, y Linda Gordon. 1992. «Contrato versus caridad: una reconsideración de la relación entre ciudadanía civil y ciudadanía social». *Isegoría: Revista de Filosofía Moral y Política Revista de Filosofía Moral y Política*, n.º 6: 65-82. doi:10.3989/isegoria.1992.i6.324.
- . 1994. «A Genealogy of Dependency: Tracing a Keyword of the U.S. Welfare State». *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 19 (2): 309-36. doi:10.1086/494886.
- Fraser, Nancy, y Axel Honneth. 2003. *Redistribution or Recognition?: A Political-Philosophical Exchange*. New York: Verso.
- Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, Milton. 2007. «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits». En *Corporate Ethics and Corporate Governance*, editado por Walther C. Zimmerli, Markus Holzinger, y Klaus Richter, 173-78. Berlin: Springer. doi:10.1007/978-3-540-70818-6\_14.
- Gabaldón, Patricia. 2013. *Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España*. Madrid: Centro de Gobierno Corporativo.
- Gagné, Patricia, y Richard Tewksbury. 1998. «Conformity Pressures and Gender Resistance among Transgendered Individuals». *Social Problems* 45 (1): 81-101.
- Galeano, Eduardo. 2006. *Ser como ellos y otros artículos*. Madrid: Siglo XXI Editores.
- Gall, Sylvain. 2013. «El estudio filosófico de las virtudes en el pensamiento contemporáneo». In *Itinere. Revista Digital de Estudios Humanísticos* 3 (1-2): 17-30.
- Gálvez, Lina, y Juan Torres. 2010. *Desiguales. Mujeres y hombres en la crisis financiera*. Barcelona: Icaria Antrazyt.
- Gamble, Sarah. 2004. *The Routledge Companion to Feminism and Postfeminism*. London: Routledge.
- Gamero Cabrera, Isabel. 2017. «Los cuerpos que somos y pensamos. Críticas de Judith Butler al escepticismo cartesiano y al constructivismo contemporáneo y aclaraciones sobre su comprensión de la existencia humana». *Isegoría: Revista de Filosofía Moral y Política*, n.º 56: 145. doi:10.3989/isegoria.2017.056.07.
- Gantman, Ernesto. 2005. *Capitalism, Social Privilege and Managerial Ideologies*. Aldershot: Ashgate.
- . 2017. «En torno al potencial transformador de los CMS (Critical Management Studies)». *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, n.º 20: 15-33. doi:http://dx.doi.org/10.6035/Recerca.2017.20.2.
- Gantman, Ernesto, y Carlos Jesús Fernández Rodríguez. 2017. «Literatura académica de administración en países de habla hispana: Análisis bibliométrico de la producción en revistas de la base Latindex Catálogo (2000-2010)». *Investigación Bibliotecológica* 31 (72): 39-61. doi:10.22201/iibi.0187358xp.2017.72.57823.
- García-Marzá, Domingo. 1986. «Jürgen Habermas: una alternativa ética. A propósito de "Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln"». *Pensamiento: Revista de investigación e Información filosófica* 42 (168): 459-67.
- . 1992. *Ética de la justicia: J. Habermas y la ética discursiva*. Madrid: Tecnos.
- . 1999. «Mujer y entorno empresarial». *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n.º 4: 1-14.

- . 2002. «La ética empresarial como ética aplicada. Una propuesta de ética empresarial dialógica». En *Retos pendientes en ética y política*, editado por José Rubio-Carracedo, Manuel Toscano Méndez, y José María Rosales, 255-66. Madrid: Trotta.
- . 2004a. «Democracia y sociedad civil en Europa». En *Valores básicos de la identidad europea*, editado por Sonia Reverter-Bañón, 65-86. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- . 2004b. «Ética de la publicidad». En *Ética de los medios. Una apuesta por la ciudadanía audiovisual*, editado por Jesús Conill y Vicent Gozávez, 111-35. Barcelona: Gedisa.
- . 2004c. *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- . 2004d. «La Responsabilidad Social de la empresa: una definición desde la ética empresarial». *RVEH. Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, n.º 12: 77-95.
- . 2005a. «Diálogo y responsabilidad: bases éticas de la confianza en la empresa». *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, n.º 64: 91-108.
- . 2005b. «Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing». *Journal of Business Ethics* 57 (3): 209-19. doi:10.1007/s10551-004-8202-7.
- . 2007. «Responsabilidad social de la empresa: una aproximación desde la ética empresarial». *VERITAS* 2 (17): 183-204.
- . 2012a. «Business Ethics as Applied Ethics. A Discourse Ethics Approach». *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, n.º 3: 99-114. doi:10.4103/2013-8393.107302.
- . 2012b. «Ética de la empresa: Un marco ético para la responsabilidad social de la empresa». *Debats*, n.º 116: 54-63.
- . 2012c. «Ètica o crisi. La distribució de la responsabilitat». Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- . 2012d. «Kant's Principle of Publicity: The Intrinsic Relationship between the Two Formulations». *Kant-Studien*, n.º 103: 96-113. doi:10.1515/kant-2012-0005.
- . 2015. «Ética empresarial: Un marco ético para la responsabilidad social de la empresa». *Ética Judicial* 4 (2): 20-33.
- . 2016. «Neuroética aplicada: las consecuencias prácticas del neuropositivismo». *Pensamiento. Revista de investigación e Información filosófica* 72 (273): 881-900. doi:pen.v72.i273.y2016.007.
- . 2017. «De los códigos a las auditorías éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social». *El profesional de la información* 26 (2): 268-76. doi:10.3145/epi.2017.mar.13.
- García-Marzá, Domingo, Roberto Ballester, y Carme Martí. 2011. «Comunicación y responsabilidad social: elementos indisociables». En *XIX Congreso EBEN España «Transformar el mundo, humanizar la técnica»*, 1-12. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- García-Retamero, Rocío, y Esther López-Zafra. 2006. «Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso». *Revista Latinoamericana de Psicología* 38 (2): 245-57.
- García de León, María Antonia. 2002. *Herederas y Heridas. Sobre las élites profesionales femeninas*. Madrid: Cátedra.
- García de Madariaga, Manuel. 2002. *La crítica al concepto liberal de justicia en la filosofía de Alasdair Macintyre*. Madrid.

- García Echevarría, Santiago. 1982. *Responsabilidad social y balance social de la empresa*. Madrid: Fundación Mapfre.
- García Ferrer, Borja. 2017. «El precio del progreso: de la “virtualización del mundo” al “zombismo hiperindividualista”». *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, n.º 20: 105-26. doi: 10.6035/Recerca.2017.20.6
- García Flores, José Gastón, y Omar de Jesús Reyes Pérez. 2008. «La problemática del horizonte de sentido entre la Modernidad y la Postmodernidad». *Temas de Ciencia y Tecnología* 12 (34): 57-70.
- García Prince, Evangelina. 2004. «Las mujeres y el enfoque de género en las teorías y disciplinas de la gerencia». *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer* 9 (23): 17-54.
- Gardiner, Rita A. 2011. «A Critique of the Discourse of Authentic Leadership». *International Journal of Business and Social Science* 2 (15): 99-104.
- . 2012a. «Leadership, Authenticity, and the Arendtian World». *The Word Joard* 1 (1): 63-70.
- . 2012b. «Pursuing Freedom: Simone de Beauvoir and Hannah Arendt». *Sapere Aude - Belo Horizonte* 3 (6): 116-25.
- . 2013. «Thinking with Arendt: Authenticity, Gender and Leadership». The University of Western Ontario.
- . 2015. *Gender, Authenticity and Leadership. Thinking with Arendt*. London: Palgrave Macmillan.
- Gay, Paul Du. 1996. *Consumption and Identity at Work*. London: Sage.
- Gay, Roxanne. 2014. *Bad Feminist*. New York: Harper.
- GdC. 2008. *10 porqués para la igualdad*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Treball.
- Geake, John. 2008. «Neuromythologies in Education». *Educational Research* 50 (2): 123-33.
- Genep, Arnold van. 1960. *The Rites of Passage*. Chicago: Chicago University Press.
- Genz, Sabine, y Benjamin Brabon. 2009. *Postfeminism: Cultural Texts and Theories*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Gershon, Ilana. 2011. «Neoliberal Agency». *Current Anthropology* 52 (4): 537-55. doi:10.1086/660866.
- Gherardi, Silvia. 1995. *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London: Sage.
- Giddens, Anthony. 1993. *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza.
- . 1996. «Modernidad y autoidentidad». En *Las consecuencias perversas de la Modernidad. Modernidad, contingencia y riesgo*, editado por Josetxo Beriain, 33-72. Barcelona: Anthopos.
- . 1999. *La tercera vía*. Madrid: Taurus.
- Giddens, Anthony, Zigmund Bauman, Niklas Luhmann, y Ulrich Beck. 1996. *Las consecuencias perversas de la modernidad. Modernidad, contingencia y riesgo*. Barcelona: Anthopos.
- Gil, Guacimara. 2017. «Análisis discursivo del relato empresarial sobre responsabilidad social corporativa. Coordinadas narrativas y prácticas discursivas». *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, n.º 20: 127-56. doi:10.6035/Recerca.2017.20.7.
- Gilbert, Jeremy. 2013. «What Kind of Thing is “Neoliberalism”?» *New Formations* 80/81: 7-22. doi:10.3898/NEWF.80/81.INTRODUCTION.2013.
- Gill, Rosalind. 2007a. «Postfeminist Media Culture Elements of a Sensibility». *European Journal of Cultural Studies* 10 (2): 147-66. doi:10.1177/1367549407075898.

- . 2007b. *Technobohemians or the new Cybertariat? New media work in Amsterdam a decade after the Web*. Amsterdam: Institute of Network Cultures.
- . 2008a. «Culture and Subjectivity in Neoliberal and Postfeminist Times». *Subjectivity* 25 (1): 432-45. doi:10.1057/sub.2008.28.
- . 2008b. «Empowerment/Sexism: Figuring Female Sexual Agency in Contemporary Advertising». *Feminism & Psychology* 18 (1): 35-60. doi:10.1177/0959353507084950.
- . 2011. «Sexism Reloaded, or, It's Time To Get Angry Again». *Feminist Media Studies* 11 (1): 61-71. doi:10.1080/14680777.2011.537029.
- . 2012a. «Media, Empowerment and The Sexualisation of Culture Debates». *Sex Roles* 66 (11-12): 736-45. doi:10.1007/s11199-011-0107-1.
- . 2012b. «The Sexualisation of Culture?» *Social and Personality Psychology Compass* 6 (7): 483-98. doi:10.1111/j.1751-9004.2012.00433.x.
- . 2014. «Unspeakable Inequalities: Post Feminism, Entrepreneurial Subjectivity, and the Repudiation of Sexism among Cultural Workers». *Social Politics* 21 (4): 509-28. doi:10.1093/sp/jxu016.
- . 2016a. «Post-Postfeminism?: new feminist visibilities in postfeminist times». *Feminist Media Studies* 16 (4): 610-30. doi:10.1080/14680777.2016.1193293.
- . 2016b. «Postfeminism and The New Cultural Life of Feminism». *Diffractions. Graduate Journal for the Study of Culture*, n.º 6: 1-8.
- Gill, Rosalind, y Ngairé Donaghe. 2013. «As Is Postfeminism Had Come True: The Turn To Agency In Cultural Studies of “Sexualisation”». En *Gender, Agency, and Coercion. Thinking Gender in Transnational Times*, editado por Sumi Madhok, Ann Phillips, y Kalpana Wilson, 240-58. London: Palgrave Macmillan.
- Gill, Rosalind, Elisabeth Kelan, y Christina Scharff. 2016. «A Postfeminist Sensibility at Work». *Gender, Work and Organization* 24 (3): 226-44. doi:10.1111/gwao.12132.
- Gill, Rosalind, y Shani Orgad. 2015. «The Confidence Cult(ure)». *Australian Feminist Studies* 30 (86): 324-44. doi:10.1080/08164649.2016.1148001.
- . 2017. «Confidence Culture and The Remaking of Feminism». *New Formations*. <http://eprints.lse.ac.uk/74346/>.
- Gill, Rosalind, y Christina Scharff. 2011. *New Femininities: Postfeminism, Neoliberalism and Subjectivity*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gilligan, Carol. 1982. *In a Different Voice. Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gillis, Stacy, Gillian Howie, y Rebecca Munford. 2007. *Third Wave Feminism: A Critical Exploration*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gintis, Herbert. 2000. *The Evolution Theory Games: A Problem-Centered Introduction to Modeling Strategic Interaction*. New Jersey: Princeton University Press.
- Gioia, Dennis, Majken Schultz, y Kevin Corley. 2000. «Organizational Identity, Image and Adaptive Instability». *Academy of Management Review* 25 (1): 63-82.
- Giraldo Díaz, Reinaldo. 2006. «Poder y resistencia en Michel Foucault». *Tabula Rasa*, n.º 4: 103-22.
- Gobierno de España. 2007. «Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres». *Boletín Oficial del Estado*, n.º 71: 12611-45.

- Godrin, Debra. 1991. «The Interpreting Audience: The Therapeutics of Self-help Book Reading». *Journal of Critical Studies in Mass Communication* 8 (4): 404-20. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/15295039109366806>.
- . 1995. «Women Reading Self-Help: Themes of Separation and Connection». *Journal of Women's Studies in Communication* 18 (2): 123-34. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/07491409.1995.11089793>.
- Goethals, George R., Georgia J. Sorenson, y James MacGregor. 2004. *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Goleman, Daniel. 1997. *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gómez Álvarez, Juan, y Mariano Sánchez Barrios. 2009. «La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35». *Revista de Humanidades*, n.º 16: 105-39.
- Gond, Jean Pascal, Laure Cabantous, Nancy Harding, y Mark Learmonth. 2016. «What Do We Mean by Performativity in Organizational and Management Theory? The Uses and Abuses of Performativity». *International Journal of Management Reviews* 18 (4): 440-63. doi:10.1111/ijmr.12074.
- González-Esteban, Elsa. 2001. *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- . 2002. «Defining a Post-Conventional Corporate Moral Responsibility». *Journal of Business Ethics*, n.º 39: 101-8. doi:10.1023/A:1016388102599.
- . 2003. «La gestión de la responsabilidad basada en el enfoque de los stakeholders». En *La empresa socialmente responsable: ética y empresa*, editado por Gonzalo Schar, 55-87. Madrid: CIDEAL.
- . 2007. «La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa». *VERITAS* 2 (17): 205-24.
- . 2012. «El modelo de empresa plural desde el enfoque de los stakeholders». *Debats*, n.º 116: 71-80.
- . 2013. *Ética y gobernanza: un cosmopolitismo para el siglo XXI*. Granada: Editorial Comares.
- . 2016. «El desarrollo de la ética empresarial ante los avances de la neurociencia organizacional y la neuroética». *Pensamiento: Revista de investigación e Información filosófica* 72 (273): 921-40. doi:pen.v72.i273.y2016.009.
- González-Esteban, Elsa, y Domingo García-Marzá. 2006. «La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un nuevo modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial». *Recerca, Revista de pensament i anàlisi*, n.º 6: 157-70. doi:10.6035/Recerca.
- Goodpaster, Kenneth E., y John B. Matthews. 1982. «Can a Corporation Have a Conscience?» *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1982/01/can-a-corporation-have-a-conscience>.
- Gosetti, Penny Poplin, y Edith Rush. 1995. «Reexamining Educational Leadership: Challenging Assumptions». En *Women Leading in Education*, editado por Diane Dunlap y Patricia Schmuck, 122-35. New York: State University of New York Press.
- Goswami, Usha. 2004. «Neuroscience and Education: from Research to Practice?» *Nature Reviews Neuroscience* 7 (5): 406-11. doi:10.1038/nrn1907
- Gowler, Dan, y Karen Legge. 1991. «Images of Employees in Company Reports — Do Company Chairmen View their Most Valuable Asset as Valuable?» *Personnel Review* 20 (3): 9-18. doi:10.1108/EUM00000000000793.

- Graham, Pauline. 1994. *Mary Parker Follett*. Boston: Harvard Business School Press.
- Granja, Dulce María. 2009. «El principio de publicidad en la teoría kantiana de la acción». *Estudios* 89, n.º 7: 51-112.
- Gray, John. 1992. *Men Are from Mars, Women Are from Venus*. New York: Harper.
- Greatbatch, David, y Timothy Clark. 2003. *Management Speak: Why We Listen to What the Gurus Tell Us*. New York: Routledge.
- Grey, Christopher. 2002. «What are Business Schools for? On Silence and Voice in Management Education». *Journal of Management Education* 26 (5): 496-511. doi:10.1177/105256202236723.
- Gromkowska-Melosik, Agnieszka. 2014. «The Masculinization of Identity among Successful Career Women? A Case Study of Polish Female Managers». *Journal of Gender and Power* 1 (1): 25-47.
- Groß, Claudia, Stefan Heusinkveld, y Timothy Clark. 2015. «The Active Audience? Gurus, Management Ideas and Consumer Variability». *British Journal of Management* 26 (2): 273-91. doi:10.1111/1467-8551.12086.
- Grosser, Kate. 2009. «Corporate Social Responsibility and Gender Equality: Women as Stakeholders and the European Union Sustainability Strategy». *Business Ethics* 18 (3): 290-307. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01564.x.
- Grosser, Kate, y Jeremy Moon. 2005. «Gender Mainstreaming and Corporate Social Responsibility: Reporting Workplace Issues». *Journal of Business Ethics* 4 (62): 327-40.
- Grossi, Giordana, y Cordelia Fine. 2012. «The Role of Fetal Testosterone in the Development of the “Essential Difference” Between the Sexes: Some Essential Issues». En *Neurofeminism. Issues at the Intersection of Feminist Theory and Cognitive Science*, editado por Robyn Bluhm, Anne J. Jacobson, y Heidi L. Maibom, 73-104. New York: Palgrave Macmillan.
- Grosz, Elizabeth. 1994. *Volatile Bodies. Towards a Corporeal Feminism*. Bloomington: Indiana University Press.
- . 1995. *Space, Time, and Perversion*. St. Leonards: Allen and Unwin.
- Grundy, S. 1993. «Educational Leadership as Emancipatory Praxis». En *Gender matters in educational administration and policy*, editado por Jill Blackmore y Jane Kenway, 165-77. London: Routledge.
- Guerra, María José. 1999. «Mujer, identidad y espacio público». *Contrastes. Revista Interdisciplinar de Filosofía*, n.º 4: 45-64.
- . 2011. «Luces y sombras del legado ilustrado». *Cuadernos del Ateneo*, n.º 29: 66-76.
- Guirao, Cristina. 2010. «Modernidad y Postmodernidad en el feminismo contemporáneo». *Feminismo/s*, n.º 15: 221-34.
- Gupta, Hemangini. 2016. «Taking Action: The Desiring Subjects of Neoliberal Feminism in India». *Journal of International Women's Studies* 17 (1): 152-68.
- Gutek, Barbara. 1990. «Sexuality in the Workplace: Key Issues in Social Research and Organizational Practice». En *The Sexuality of Organization*, editado por Jeff Hearn, Deborah Sheppard, Peta Tancred-Sheriff, y Gibson Burrell, 56-70. London: Sage.
- Guthey, Eric, Timothy Clark, y Brad Jackson. 2009. *Demystifying Business Celebrities*. London: Routledge.

- Guzmán, Álvaro. 2016. «Entrevista a Nancy Fraser: “Clinton defiende un tipo de feminismo neoliberal, solo para mujeres privilegiadas”». *CTXT. Contexto y acción*. <http://ctxt.es/es/20160420/Politica/5507/Nancy-Fraser-feminismo-Hillary-Clinton-Bernie-Sanders-reconocimiento-Hegel-redistribucion-representacion.htm>.
- Habermas, Jürgen. 1981. *Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus.
- . 1986. *Ciencia y técnica como «ideología»*. Madrid: Tecnos.
- . 1987. *Teoría de la acción comunicativa II. Crítica de la razón funcionalista*. Madrid: Taurus.
- . 1990. *Conocimiento e interés*. Madrid: Taurus.
- . 1991. *Conciencia moral y acción comunicativa*. Barcelona: Ediciones Península.
- . 1998. *Facticidad y validez*. Madrid: Trotta.
- . 1999. *La inclusión del otro: estudios de teoría política*. Madrid: Paidós.
- . 2000. *Aclaraciones a la ética del discurso*. Madrid: Trotta.
- . 2006. «Espacio público y esfera pública política. Raíces biográficas de los motivos intelectuales». En *Entre naturalismo y religión*, editado por Jürgen Habermas, 19-30. Barcelona: Paidós.
- Hadary, Sharon, y Laura Henderson. 2013. *How Women Lead. The 8 Essential Strategies Successful Women Know*. New York: McGraw-Hill.
- Haferkamp, Nina, Sabrina C. Eimler, Anna-Margarita Papadakis, y Jana Vanessa Kruck. 2012. «Men Are from Mars, Women Are from Venus? Examining Gender Differences in Self-Presentation on Social Networking Sites». *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking* 15 (2): 91-98. doi:10.1089/cyber.2011.0151.
- Hall, Stuart. 2011. «The Neo-liberal Revolution». *Cultural Studies* 25 (6): 705-28. doi:10.1080/09502386.2011.619886.
- Hamel, Gary. 2000. *Liderando la revolución*. Barcelona: Editorial Norma.
- . 2002. *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. New York: Harvard Business Review Press.
- . 2005. «Management expert Gary Hamel talks with Enron’s Ken Lay about what it’s like to launch a new strategy in the real world». En *Strategy Bites Back*, editado por Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, y Joseph Lampel, 190-95. Glasgow: Pearson Education.
- . 2007. *The Future of Management*. New York: Harvard Business Review Press.
- . 2012. *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. New York: Jossey-Bass.
- Han, Byung-Chul. 2012. *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder.
- Hancock, Philip, y Melissa Tyler. 2004. «“MOT your life”: Critical Management Studies and the Management of Everyday Life». *Human Relations* 57 (5): 619-45. doi:10.1177/0018726704044312.
- Harding, Nancy. 2003. *The Social Construction of Management*. London: Routledge.
- Harding, Nancy, Jackie Ford, y Marianna Fotaki. 2012. «Is the “F”-word Still Dirty? A Past, Present and Future Of/For Feminist and Gender Studies in Organization». *Organization* 20 (1): 51-65. doi:10.1177/1350508412460993.

- Harding, Nancy, Hugh Lee, Jackie Ford, y Mark Learmonth. 2011. «Leadership and charisma: A desire that cannot speak its name?» *Human Relations* 64 (7): 927-49. doi:10.1177/0018726710393367.
- Harding, Sandra. 1987. *Feminism and Methodology*. Bloomington: Indiana University Press.
- Hardt, Michael, y Antonio Negri. 2002. *Imperio*. Barcelona: Debate.
- . 2004. *Multitud*. Buenos Aires: Debate.
- . 2012. *Commonwealth. El proyecto de una revolución del común*. Madrid: Akal.
- Harris, Anita, y Amy Shields. 2015. «Theorizing Agency in Post-Girlpower Times». *Continuum. Journal of Media & Cultural Studies* 29 (2): 145-56. doi:10.1080/10304312.2015.1022955.
- Hartman, Mary. 1999. *Talking Leadership: Conversations with Powerful Women*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Hartmann, Heidi I. 1981. «The Family as the Locus of Gender, Class, and Political Struggle: The Example of Housework». *Signs* 6 (3): 366-94. doi:10.1086/493813.
- . 1994. «Capitalismo, patriarcado y segregación de empleos por sexo». En *Las mujeres y el trabajo. Rupturas conceptuales*, editado por Cristina Borderías, Cristina Carrasco, y Carme Alemany, 253-94. Madrid: Icaria.
- Harvey, David. 2005. *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Hasan, Ruqaiya. 1989. «The Structure of a Text». En *Language, context, and text: aspects of language in a social-semiotic perspective*, editado por Michael Alexander Kirkwood Halliday y Ruqaiya Hasan, 52-69. Oxford: Oxford University Press.
- Haslam, S. Alexander, y Michelle K. Ryan. 2008. «The Road to the Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations». *The Leadership Quarterly* 19: 530-46. doi:10.1016/j.leaqua.2008.07.011.
- Hatch, Mary Jo. 2013. *Organization theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Hazleden, Rebecca. 2003. «Love Yourself. The Relationship of the Self with Itself in Popular Self-Help Texts». *Journal of Sociology* 39 (4): 413-28. doi:10.1177/0004869003394006.
- Hearn, Jeff, y David L. Collinson. 1996. *Men, Masculinities, Managements and Organisational Culture*. London: Sage.
- Hearn, Jeff, y Wendy Parkin. 1993. «Organizations, Multiple Oppressions and Postmodernism». En *Postmodernism and Organizations*, editado por John Hassard y Martin Parker, 148-62. London: Sage.
- Hearn, Jeff, Deborah Sheppard, Peta Tancred-Sheriff, y Gibson Burrell. 1990. *The Sexuality of Organization: A Proscript*. London: Sage.
- Helfrich, Silke. 2008. *Genes, bytes y emisiones: Bienes comunes y ciudadanía*. México: Fundación Heinrich Böll Latinoamérica.
- Helgesen, Sally. 1990. *La ventaja de ser mujer*. Barcelona: Granica.
- . 1995. *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday.
- Heller, Agnes. 1980. «La división emocional del trabajo». *Nexos*. <http://www.nexos.com.mx/?p=3653>.
- Hernadi, Paul. 1978. *Teoría de los géneros literarios*. Barcelona: Antoni Bosch.

- Herrero, Yayo. 2011. «Golpe de estado en la biosfera: los ecosistemas al servicio del capital». *Investigaciones Feministas*, n.º 2: 215-38. doi:10.5209/rev\_INFE.2011.v2.38612.
- . 2014. «Economía ecológica y economía feminista: un diálogo necesario». En *Con voz propia. La economía feminista como apuesta teórica y política*, editado por Cristina Carrasco, 219-38. Barcelona: La Oveja Roja.
- Hesford, Victoria. 2005. «Feminism and Its Ghosts: the Spectre of the Feminist-as-Lesbian». *Feminist Theory* 6 (3): 227-50. doi:10.1177/1464700105057361.
- Hewitson, Gillian J. 1999. *Feminist Economics: Interrogating the Masculinity of Rational Economic Man*. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.
- Hickman, Gill R. 1998. *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*. Thousand Oaks: Sage.
- Hirsch, Paul M. 1972. «Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems». *American Journal of Sociology* 77 (4): 639-59. doi:10.1086/225192.
- Hirshman, Linda R. 2006. *Get to Work: A Manifesto for Women of the World*. New York: Viking.
- Hodgson, Damian. 2005. «Putting on a Professional Performance: Performativity, Subversion and Project Management». *Organization* 12 (1): 51-68. doi:10.1177/1350508405048576.
- Hoevel, Carlos. 1982. «Las contradicciones culturales del neoliberalismo». *Economía y Política* 1 (2): 39-72. doi:10.15691/07194714.2014.006.
- Hollows, Joanne. 2000. *Feminism, Femininity and Popular Culture*. Manchester: Manchester University Press.
- Holmes, Janet. 2017. «Leadership and Change Management: Examining Gender, Cultural, and “Hero Leaders” Stereotypes». En *Challenging Leadership Stereotypes Through Discourse: Power, Management and Gender*, editado por Cornelia Ilie y Stephanie Schnurr, 15-44. Singapore: Springer.
- Honey, Peter, y Alan Mumford. 1982. *Manual of Learning Styles*. London: Peter Honey.
- Honneth, Axel. 2013. «La educación y el espacio público democrático. Un capítulo descuidado en la Filosofía política». *ISEGORÍA. Revista de Filosofía Moral y Política*, n.º 49: 377-95. doi:10.3989/isegoria.2013.049.01.
- Hoopes, James. 2003. *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management And Why Their Ideas Are Bad For Business Today*. Cambridge: Basic Books.
- Hopkins, Michael. 2007. *Corporate Social Responsibility and International Development: Is Business the solution?* Bath: Bath Press.
- Horkheimer, Max. 1973. *Crítica de la razón instrumental*. Buenos Aires: Sur.
- Horkheimer, Max, y Theodor W. Adorno. 1998. *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos*. Madrid: Trotta.
- Howard-Jones, P. 2012. *Investigación neuroeducativa. Neurociencia, educación y cerebro: de los contextos a la práctica*. Madrid: La Muralla.
- Hsu, Tsai-Wen. 2009. «La aplicación del análisis de género a la enseñanza del español para fines específicos: español para correspondencia comercial». En *Acortando distancias: la diseminación del español en el mundo*, editado por Sara M. Saz, 385-592. Málaga: AEPE.
- Huczynski, Andrzej. 1993. «Explaining the Succession of Management Fads». *International Journal of Human Resource Management* 4 (2): 444-463. doi:10.1080/09585199300000023.
- . 2006. *Management Gurus*. New York: Routledge.

- . 2011. «Portrayals of Management Fashions in Contemporary Management and Organisational Behaviour Textbooks». *The International Journal of Management Education* 9 (3): 61-75. doi:10.3794/ijme.93.342.
- Huffer, Lynne. 2013. «It's the Economy, Sister». *Al Jazeera*. <http://www.aljazeera.com/indepth/opinion/2013/03/201331885644977848.html>.
- Huffington, Arianna. 2007. *On Becoming Fearless: A Road Map for Women*. New York: Little, Brown and Company.
- . 2015. *Thrive: The Third Metric to Redefining Success and Creating a Life of Well-Being, Wisdom, and Wonder*. New York: Harmony Books.
- Hughes, K. 2005. «I've Been Pondering Whether You Can Be a Part-Feminist': Young Australian Women's Studies Students Discuss Gender». *Women's Studies International Forum* 28 (1): 37-49. doi:10.1016/j.wsif.2005.02.003.
- Iannello, Kathleen P. 1992. *Decisions Without Hierarchy: Feminist Interventions in Organizational Theory and Practice*. London: Routledge.
- . 2010. «Women's Leadership and Third-Wave Feminism». En *Gender and Women's Leadership: A Reference Handbook*, editado por Karen O'Connor, 70-77. London: Sage.
- Ibarra, Herminia. 1993. «Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework». *Academy of Management Review* 18 (1): 56-87.
- . 1995. «Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks». *Academy of Management Journal* 38 (3): 673-703.
- Ibarra, Herminia, Nancy M. Carter, y Christine Silva. 2010. «Why Men Still Get More Promotions Than Women». *Harvard Business Review* 88 (9): 80-85.
- Ibarra, Herminia, y Mark Lee Hunter. 2007. «How Leaders Create and Use Networks». *Harvard Business Review* 85 (1): 40-47.
- Iedema, Rick, Susan Feez, y Peter R. R. White. 1994. *Media Literacy*. Sidney: NSW Publications.
- Ilie, Cornelia, y Stephanie Schnurr. 2017a. *Challenging Leadership Stereotypes Through Discourse: Power, Management and Gender*. Singapore: Springer.
- . 2017b. «Scrutinising Recurrent Stereotypes in Leadership Discourse Practices». En *Challenging Leadership Stereotypes Through Discourse: Power, Management and Gender*, editado por Cornelia Ilie y Stephanie Schnurr, 1-14. Singapore: Springer.
- Illouz, Eva. 2003. *Oprah Winfrey and the Glamour of Misery: An Essay on Popular Culture*. New York: Columbia University Press.
- . 2007. *Intimidaciones congeladas*. Buenos Aites: Katz Editores.
- . 2009. *El consumo de la utopía romántica. El amor y las contradicciones culturales del capitalismo*. Buenos Aites: Katz Editores.
- . 2010. *La salvación del alma moderna*. Madrid: Katz Editores.
- INE. 2016. *Mujeres y hombres en España*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Isotès. 2014. *Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género*. Madrid: PricewaterhouseCoopers.
- Izquierdo, Gabino. 2000. *Entre el fragor y el desconcierto. Economía, ética y empresa en la era de la globalización*. Madrid: Minerva Ediciones.
- Izquierdo, María Jesús. 1998. *El malestar en la desigualdad*. Madrid: Cátedra.

- Jackson, Alecia. 2004. «Performativity Identified». *Qualitative Inquiry* 10 (5): 673-90. doi:10.1177/1077800403257673.
- Jackson, Brad. 2001. *Management Gurus and Management Fashions*. London and New York: Taylor & Francis.
- . 2002. «A Fantasy Theme Analysis of Three Guru-led Management Fashions». En *Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry*, editado por Timothy Clark y R. Finchman, 172-88. Oxford: Blackwell Publishing.
- Jackson, Brad, y Eric Guthey. 2006. «Introduction to the Revised Edition: Management Gurus and the Re-fashioning of Management Education». En *Management Gurus*, editado por Andrzej Huczynski, 15-27. Abingdon: Routledge.
- Jagger, Gill. 2008. *Judith Butler: Sexual Politics, Social Change and the Power of the Performative*. New York: Routledge.
- Jahnke, Christine K. 2011. *The Well-Spoken Woman: Your Guide to Looking and Sounding Your Best*. New York: Prometheus Books.
- Jenkins, Joy, y Teri Finneman. 2017. «Gender Trouble in the Workplace: Applying Judith Butler's Theory of Performativity to News Organizations». *Feminist Media Studies* 17 (4): 1-16. doi:10.1080/14680777.2017.1308412.
- Jepperson, Ronald L. 1991. «Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism». En *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, editado por Walter W. Powell y Paul J. DiMaggio, 143-63. Chicago: Chicago University Press.
- Jermyn, Deborah. 2016. «Pretty Past It? Interrogating the Post-Feminist Makeover of Ageing, Style, and Fashion». *Feminist Media Studies* 16 (4). Routledge: 573-89. doi:10.1080/14680777.2016.1193371.
- Jermyn, Deborah, y Susan Holmes. 2015. *Women, Celebrity and Cultures of Ageing: Freeze Frame*. London: Palgrave Macmillan.
- Jiménez, José. 1989. *La vida como azar. Complejidad de lo moderno*. Madrid: Mondadori.
- Jiménez Cano, Rosa. 2014. «Facebook y Apple ofrecen congelar los óvulos a sus empleadas». *El País*.  
[http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2014/10/15/actualidad/1413333970\\_087854.html](http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2014/10/15/actualidad/1413333970_087854.html).
- Johansen, Leif. 1977. «The Theory of Public Goods: Misplaced Emphasis?» *Journal of Public Economics*, n.º 7: 147-52.
- Johnson, Michael. 2009. *Cracking The Boy's Club Code: The Woman's Guide to Being Heard and Valued in the Workplace*. New York: Morgan James Publishing.
- Johnson, Spencer. 2000. *¿Quién se ha llevado mi queso?* Barcelona: Urano.
- Jones, Bernie D. 2012. *Women Who Opt Out: The Debate Over Working Mothers and Work-Family Balance*. New York: New York University Press.
- Jones, Nada, y Michelle Briody. 2008. *16 Weeks to Your Dream Business: A Weekly Planner for Entrepreneurial Women*. London: McGraw-Hill.
- Jones, Rebecca. 2011. *Business in Red Shoes. The Successful Business Woman's Guide*. London: MX Publishing.
- Jowett, Madeleine. 2004. «I Don't See Feminists As You See Feminists: Young Women Negotiating Feminism in Contemporary Britain». En *All About the Girl: Culture, Power, and Identity*, editado por Anita Harris, 91-140. London: Routledge.

- Jubeto, Yolanda. 2007. «Experiencias europeas en presupuestos con enfoque de género: una revisión crítica». *Aequalitas: Revista jurídica de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*, n.º 21: 6-24.
- . 2008. «Los presupuestos con enfoque de género: una apuesta feminista a favor de la equidad en las políticas públicas». *Cuadernos de trabajo de Hegoa*, n.º 43. País Vasco: 5-32.
- Judge, Elisabeth. 2003. «Women on Board: Help or Hindrance?» *The Times*. <https://www.thetimes.co.uk/article/women-on-board-help-or-hindrance-2c6fnqf6fng>.
- Kachelle, Kelly. 2015. *Boss Women Pray: 31 Prayer to Increase Your Success & Spirit: The Comprehensive Prayer Guide for Entrepreneurs & Women in Business*. Kindle (edición digital): Kachelle Kelly International Inc.
- Kahale Carrillo, Djamil Tony. 2013. *La Responsabilidad Social de Género*. Pamplona: Thomson Reuters.
- Kang, Young-Chul, y Donna J. Wood. 1995. «Before Profit Social Responsibility: Turning the Economic Paradigm Upside Down». En *Proceedings of the 6th Annual Meeting of the International Association for Business and Society (IABS)*, editado por D. Nigh y D. Collins, 408-18. Vienna.
- Kant, Immanuel. 1987. *Hacia la paz perpetua*. Madrid: Tecnos.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1972. *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Cambridge: Harvard University Press.
- . 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- . 1989. *When Giants Learn to Dance*. New York: Touchstone.
- . 1995. *World Class. Thriving Locally in the Global Economy*. New York: Touchstone.
- . 2001. *Evolve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.
- . 2003. *On the Frontiers of Management*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kaufman, Alicia. 1996. «Tercer milenio y liderazgo femenino». En *Mujeres: de lo privado a lo público*, editado por Laura Nuño Gómez, 177-86. Madrid: Tecnos.
- Keane, John. 2009. *The Life and Death of Democracy*. Londres: Simon & Schuster.
- Kee, Hiao Joo. 2006. «Glass Ceiling or Sticky Floor? Exploring the Australian Genders». *Economic Record* 82 (259): 408-27. doi:10.1111/j.1475-4932.2006.00356.x.
- Kelan, Elisabeth. 2008. «The Discursive Construction of Gender in Contemporary Management Literature». *Journal of Business Ethics* 81 (2): 427-45. doi:10.1007/s10551-007-9505-2.
- . 2009a. «Gender Fatigue: The Ideological Dilemma of Gender Neutrality and Discrimination in Organizations». *Canadian Journal of Administrative Science* 26 (3): 197-210. doi:10.1002/cjas.106.
- . 2009b. *Performing Gender at Work*. London and New York: Palgrave Macmillan.
- . 2010. «Gender Logic and (Un)doing Gender at Work». *Gender, Work and Organization* 17 (2): 174-94. doi:10.1111/j.1468-0432.2009.00459.x.
- . 2012. *Rising Stars. Developing Millennial Women as Leaders*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Keller, Jessalynn Marie, y Jessica Ringrose. 2015. «But Then Feminism Goes Out the Window!: Exploring Teenage Girls' Critical Response to Celebrity Feminism». *Celebrity Studies* 6 (1): 132-125. doi:10.1080/19392397.2015.1005402.

- Kennedy, R. Bryan. 1992. «White Women in Management Positions During the 1990s». *Journal of Employment Counseling* 29 (4): 180-82. doi:10.1002/j.2161-1920.1992.tb00957.x.
- Kenny, Kate. 2010. «Beyond Ourselves: Passion and the Dark Side of Identification in an Ethical Organization». *Human Relations* 63 (6): 857-73. doi:10.1177/0018726709345042.
- Kenny, Kate, y Emma Bell. 2011. «Representing the Successful Managerial Body». En *Handbook of Gender, Work and Organization*, editado por Emma Jeanes, David Knights, y Patricia Yancey Martin, 163-76. Chichester: John Wiley.
- Kenny, Kate, Andrea Whittle, y Hugh Willmott. 2011. *Understanding Identity and Organizations*. London: Sage.
- Kezar, Adrianna, y Peter Eckel. 2002a. «Examining the Institutional Transformation Process: The Importance of Sensemaking, Interrelated Strategies, and Balance». *Research in Higher Education* 43 (3): 295-328.
- . 2002b. «The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education: Universal Principles or Culturally Responsive Concepts?» *The Journal of Higher Education* 73 (4): 435-460. doi:10.1353/jhe.2002.0038.
- Khurana, Rakesh. 2002. *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*. New Jersey: Princeton University Press.
- Killian, Claire McCarty, Dawn Hukai, y Elizabeth McCarty. 2005. «Building Diversity in the Pipeline to Corporate Leadership». *Journal of Management Development* 24 (2): 155-68. doi:10.1108/02621710510579518.
- Knights, David. 2015. «Binaries Need to Shatter or Bodies to Matter: Do Disembodied Masculinities Undermine Organizational Ethics?» *Organization* 22 (2): 200-216. doi:10.1177/1350508414558724.
- Koffman, Ofra, Shani Orgad, y Rosalind Gill. 2015. «Girl Power and “Selfie Humanitarianism”». *Continuum* 29 (2): 157-68. doi:/10.1080/10304312.2015.1022948.
- Kohlberg, Lawrence. 1981. *The Philosophy of Moral Development*. San Francisco: Harper & Row.
- Kokot, Patrizia. 2015. «Let’s Talk About Sex(ism): Cross-national Perspectives on Women Partners’ Narratives on Equality and Sexism at Work in Germany and the UK». *Critical Perspectives on Accounting* 27: 73-85. doi:10.1016/j.cpa.2014.02.002.
- Kolb, Deborah M., Judith Williams, y Carol Frohlinger. 2010. *Her Place at the Table: A Woman’s Guide to Negotiating Five Key Challenges to Leadership Success*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Kowalski-Braun, Marlene. 2014. *An Examination of How Feminist Perspectives and Generational Differences Influence the Leadership Practices of Women Administrators in Higher Education*. Kalamazoo: Western Michigan University.
- Kumra, Savita. 2017. «Reflections on Glass: Second Wave Feminist Theorizing in a Third Wave Feminist Age?» En *Handbook of Research on Gender and Leadership*, editado por Susan R. Madsen, 49-64. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.
- Kuperberg, Arielle, y Pamela Stone. 2008. «The Media Depiction of Women Who Opt Out». *Gender & Society* 22 (4): 497-517. doi:10.1177/0891243208319767.
- Lagarde, Marcela. 1987a. «El chisme». *FEM* 11 (53): 28-33.
- . 1987b. *Enemistad y sororidad: hacia una nueva cultura feminista. Memoria 25*. México DF: Centro de Estudios del Movimiento Obrero y Socialista.
- . 1996. *Género y feminismo: desarrollo humano y democracia*. Madrid: Editorial Horas y Horas.

- . 2000a. *Claves feministas para el poderío y la autoestima de las mujeres*. Managua: Puntos de Encuentro.
- . 2000b. *Claves feministas para la autoestima de las mujeres*. Madrid: Editorial Horas y Horas.
- . 2005. *Para mis socias de la vida*. Madrid: Editorial Horas y Horas.
- . 2009. «La política feminista de la sororidad». *Mujeres en Red. El periódico feminista*. <http://www.mujeresenred.net/spip.php?article1771>.
- . 2012. *El Feminismo en mi vida. Hitos, claves y topías*. México DF: Gobierno de la Ciudad de México. Instituto de las Mujeres del Distrito Federal.
- Laine, Pikka-Maaria, Susan Meriläinen, Janne Tienari, y Eero Vaara. 2016. «Mastery, Submission, and Subversion: On the Performative Construction of Strategist Identity». *Organization* 23 (4): 505-24. doi:10.1177/1350508415575629.
- Lancaster, Jane. 2004. *Making Time: Lillian Moller Gilbreth - A Life Beyond «Cheaper by the Dozen»*. Lebanon: University Press of New England.
- Laqueur, Thomas. 2003. *Solitary Sex. A Cultural History about Masturbation*. New York: Zone Books.
- Larner, Wendy. 2000. «Neo-liberalism: Policy, Ideology, Governmentality». *Studies in Political Economy* 63: 5-25. doi:10.1080/19187033.2000.11675231.
- Larrañaga, Mertxe. 2014. «Contando tiempos y descifrando trabajos en época de crisis». En *Con voz propia. La economía feminista como apuesta teórica y política*, editado por Cristina Carrasco, 75-98. Madrid: La Oveja Roja.
- Larrañaga, Mertxe, y Yolanda Jubeto. 2009. «¿Calma tras la tormenta financiera? Reflexiones desde la perspectiva de género». *Lan Harremanak*, n.º 20-21: 31-50.
- Larrieta-Rubín de Celis, Izaskun, Eva Velasco-Balmaseda, Covadonga Aldamiz-Echevarría, Sara Fernández de Bobadilla, y Gurutze Intxaurburu-Clemente. 2014. «La Responsabilidad Social como instrumento para el fomento de la igualdad de género en la empresa: la Responsabilidad Social de Género». *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, n.º 21: 181-202.
- Laval, Christian, y Pierre Dardot. 2013. *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa.
- Lavoie, Dina. 1985. «A New Era for Female Entrepreneurship in the 80's». *Journal of Small Business* 2 (3): 34-43.
- Lemke, Thomas. 2002. «Foucault, Governmentality, and Critique». *Rethinking Marxism* 14 (3): 49-64. doi:10.1080/089356902101242288.
- León, Magdalena. 2009. «Cambiar la economía para cambiar la vida». En *El buen vivir: una vía para el desarrollo*, editado por Alberto Acosta y Esperanza Martínez, 63-92. Quito: Abya-Yala.
- Leto De Francisco, Victoria, y Penny O'Connor. 1995. «A Feminist Critique of Self-Help Books on Heterosexual Romance: Read 'Em and Weep». *Journal of Women's Studies on Communication* 18 (2): 217-27. doi:10.1080/07491409.1995.11089801.
- Levitt, Dana Heller. 2010. «Women and Leadership: A Developmental Paradox?» *Adultspan Journal* 9 (2): 66-75. doi:10.1002/j.2161-0029.2010.tb00072.x.
- Levy, Eva. 2014. «La hora de los headhunters». *Womemalia*. <http://www.womemalia.com/es/blogs/camino-hacia-la-cumbre/la-hora-de-los-headhunters>.

- Lewis, Patricia. 2010. «Mumpreneurs: Revealing the Post-feminist Entrepreneur». En *Revealing and Concealing Gender: Issues of Visibility in Organizations*, editado por Patricia Lewis y Ruth Simpson, 124-38. London: Palgrave Macmillan UK.
- . 2012. «Post-Feminism and Entrepreneurship: Interpreting Disgust in a Female Entrepreneurial Narrative». En *Dirty Work: Concepts and Identities*, editado por Ruth Simpson, Natasha Slutskaia, Patricia Lewis, y Heather Höpfl, 223-38. London: Palgrave Macmillan.
- . 2013. «The Search for an Authentic Entrepreneurial Identity: Difference and Professionalism among Women Business Owners». *Gender, Work & Organization* 20 (3): 252-66. doi:10.1111/j.1468-0432.2011.00568.x.
- . 2014. «Postfeminism, Femininities and Organization Studies: Exploring a New Agenda». *Organization Studies* 35 (12): 1845–1866. doi:10.1177/0170840614539315.
- Lewis, Patricia, Yvonne Benschop, y Ruth Simpson. 2017. «Postfeminism, Gender and Organization». *Gender, Work & Organization* 24 (3): 213-25. doi:10.1111/gwao.12175.
- Linden, Greg, Brent Smith, y Jeremy York. 2003. «Amazon.com Recommendations: Item-to-Item Collaborative Filtering». *Industry Report* 7 (1): 76-80. doi:10.1109/MIC.2003.1167344.
- Linehan, Margaret, y Hugh Scullion. 2008. «The Development of Female Global Managers: The Role of Mentoring and Networking». *Journal of Business Ethics* 83 (1): 29-40. doi:10.1007/s10551-007-9657-0.
- Linstead, Alison, y Robyn Thomas. 2002. «“What Do You Want from Me?” A Poststructuralist Feminist Reading of Middle Managers’ Identities». *Culture and Organization* 8 (1): 1-20. doi:10.1080/14759550212106.
- Lipovetsky, Giles. 1997. «Individualismo y solidaridad en la cultura empresarial». En *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, editado por Antonio Argandoña, 63-70. Madrid: Fundación Argentaria.
- Lischinsky, Alon. 2008a. «Examples as persuasive argument in popular management literature». *Discourse & Communication* 2 (3): 243-69. doi:10.1177/1750481308091907.
- . 2008b. *The Construction of Expert Knowledge in Popular Management Literature*. Barcelona.
- Littler, Jo. 2013. «Meritocracy as Plutocracy: The Marketising of “Equality” Under Neoliberalism». *New Formations*, n.º 80-81: 52-72. doi:https://doi.org/10.3898/NewF.80/81.03.2013.
- Llopis, Maria. 2015. *Maternidades Subversivas*. Tafalla: Txalaparta.
- Lloyd, Moya. 2007. *Judith Butler: From Norms to Politics*. Cambridge: Polity Press.
- . 2008. «Towards a Cultural Politics of Vulnerability: Precarious Lives and Ingrievable Deaths». En *Judith Butler’s Precarious Politics: Critical Encounters*, editado por Terrel Carver y Samuel Chambers, 92-105. London: Routledge.
- . 2015. *Butler and Ethics*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Locke, John. 2014. *Segundo Tratado sobre el Gobierno Civil*. Madrid: Alianza.
- Loden, Marilyn. 1987. *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.
- Loizidou, Elena. 2007. *Judith Butler: Ethics, Law, Politics*. New York: Routledge.
- Lombardo, Emanuela. 2003. «El mainstreaming. La aplicación de la transversalidad en la Unión Europea». *Aequalitas: Revista jurídica de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*, n.º 13: 6-11.

- . 2006. «La igualdad de género en el Tratado Constitucional de la Unión Europea». *Recerca, Revista de pensament i anàlisi*, n.º 6: 121-40. doi:10.6035/Recerca.
- López García, Italia. 2015. «Claudia Miranda, qué buscan los headhunters en un candidato». *Mundo Ejecutivo*. <http://mundoejecutivo.com.mx/mujer-ejecutiva/2015/01/09/claudia-miranda-que-buscan-headhunters-candidato>.
- Lott, Bernice. 2007. «Models of Leadership and Women: Reconciling the Discourses on Women, Feminism, and Leadership». En *Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices*, editado por Jean Lau Chin, Bernice Lott, Joy K. Rice, y Janis Sanchez-Hucles, 21-34. New York: Wiley-Blackwell.
- Lozano, Josep M. 1999. *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- . 2005. «Towards the Relational Corporation: From Managing Stakeholder Relationships to Building Stakeholder Relationships (Waiting for Copernicus)». *Corporate Governance* 5 (2): 60-77. doi:10.1108/14720700510562668.
- . 2006. «De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)». *Papeles de economía española*, n.º 108: 40-60.
- . 2007. «Promoción pública de la responsabilidad social empresarial». *Ekonomiaz*, n.º 65: 108-27.
- . 2008. «CSR or RSC? (Beyond the Humpty Dumpty Syndrome)». *Society and Business Review* 3 (3): 191-206. doi:10.1108/17465680810907288.
- . 2009. *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Trotta.
- Luci, Florencia. 2010. «La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas». *Revista Katálysis* 13 (1): 29-39. doi:10.1590/S1414-49802010000100004.
- . 2012. «Formas de sociabilidad y movilidad profesional en los altos niveles ejecutivos: los headhunters y el manejo del mercado de trabajo directivo». *Papers* 2 (97): 385-405. doi:10.5565/rev/papers/v97n2.385.
- Luis, Pilar De, Estrella Bernal Cuenca, María José Vela Jiménez, y Manuela Pérez Pérez. 2011. «Presencia equilibrada entre mujeres y hombres en consejos de administración: identificación de los Stakeholders». *Cuadernos de Gestión* 11 (3): 49-72.
- Luján Ponce, Noemí. 1999. *La construcción de confianza política*. México DF: Instituto Federal Electoral.
- Lutter, Mark. 2015. «Do Women Suffer from Network Closure? The Moderating Effect of Social Capital on Gender Inequality in a Project-Based Labor Market, 1929 to 2010». *American Sociological Review* 80 (2): 329-58. doi:10.1177/0003122414568788.
- Lynch, Courtney, y Angie Morgan. 2006. *Leading from the Front: No-Excuse Leadership Tactics for Women*. London: McGraw-Hill.
- Lyotard, Jean-François. 1987. *La condición postmoderna*. Madrid: Cátedra.
- MacKenzie, Donald. 2007. «Is Economics Performative? Option Theory and the Construction of Derivates Markets». En *Do Economists Make Markets?: On the Performativity of Economics*, editado por Donald MacKenzie, Fabian Muniesa, y Lucía Siu, 54-86. New Jersey: Princeton University Press.
- MacNeil, Natalie. 2015. *The Conquer Kit: A Creative Business Planner for Women Entrepreneurs*. New York: Perigee Books.

- Madden, Margaret. 2005. «2004 Division 35 Presidential Address: Gender and Leadership in Higher Education». *Psychology of Women Quarterly* 29 (1): 3-14. doi:10.1111/j.1471-6402.2005.00162.x.
- Madsen, Susan R. 2017. *Handbook of Research on Gender and Leadership*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Madsen, Susan R., Faith Wambura, Karen A. Longman, y Cynthia Cherrey. 2015. *Women and Leadership Around the World*. New York: Information Age Publishing.
- Maganto, Juana Mª, Juan Etxeberria, y Ana Porcel. 2010. «La corresponsabilidad entre los miembros de la familia, como factor de conciliación». *Educatio Siglo XXI* 28 (1): 69-84.
- Majarín, Sara. 2011. *100 claves para un liderazgo femenino eficiente*. Jaén: Formación Alcalá.
- March, Jams G. 1994. *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: Free Press.
- Marcotte, Amanda. 2012. «Women Want Jook-Up Culture». *Slate*. [http://www.slate.com/blogs/xx\\_factor/2012/08/23/hook\\_up\\_culture\\_women\\_actually\\_want\\_it\\_and\\_less\\_needy\\_men\\_too\\_.html](http://www.slate.com/blogs/xx_factor/2012/08/23/hook_up_culture_women_actually_want_it_and_less_needy_men_too_.html).
- Marcus, Bonnie. 2015. *The Politics of Promotion: How High-Achieving Women Get Ahead and Stay Ahead*. New Jersey: John Wiley.
- Marshall, Judi. 1999. «Doing Gender in Management Education». *Gender and Education* 11 (3): 251-63. doi:10.1080/09540259920564.
- . 2000. «Revisiting Simone de Beauvoir: Recognizing Feminist Contributions to Pluralism in Organizational Studies». *Journal of Management Inquiry* 9 (2): 166-72. doi:10.1177/105649260092012
- . 2007. «The Gendering of Leadership in Corporate Social Responsibility». *Journal of Organizational Change Management* 20 (2): 165-81. doi:10.1108/09534810710724739.
- . 2011. «En-gendering Notions of Leadership for Sustainability». *Gender, Work & Organization* 18 (3): 263-81. doi:10.1111/j.1468-0432.2011.00559.x.
- Marshall, Thomas Humphey, y Tom Bottoore. 2007. *Ciudadanía y clase social*. Madrid: Alianza.
- Marti, Emilio, y Jean-Pascal Gond. 2017. «When do Theories Become Self-fulfilling? Exploring The Boundary Conditions of Performativity». *Academy of Management Review* (amr.2016.0). doi:10.5465/amr.2016.0071.
- Martín-Baró, Ignacio. 1989. *Sistema, grupo y poder*. San Salvador: UCA Editores.
- Martin, James R. 2000. «Beyond Exchange: Appraisal Systems in English». En *Evaluation in Text. Authorial Stance and the Construction of Discourse*, editado por Susan Hunston y Geoffrey Thompson, 142-75. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, James R., y David Rose. 2003. *Working with Discourse: Meaning Beyond the Clause*. London: Continuum.
- Martin, James R., y Peter R. R. White. 2005. *The Language of Evaluation: The Appraisal in English*. New York: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9780230511910.
- Martin, Patricia Yancey. 2001. «“Mobilizing Masculinities”: Women’s Experiences of Men at Work». *Organization* 8 (4): 587-618. doi:10.1177/135050840184003.
- Martínez, Elena. 2009. «Segregación vertical, discriminación indirecta por razón de género y cuotas de participación». En *III Congreso de Economía Feminista*. Sevilla: Universidad Pablo de Olavide.
- Martínez Estevez, Aurelio. 1997. «Ética en los negocios y en la economía en particular». En *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*, editado por Antonio Argandoña, 89-108. Madrid: Argantaria.

- Maruri, Itziar, y Carlos De la Torre. 2009. *La Responsabilidad Social de Género en la empresa: un valor emergente del management empresarial*. Madrid: Cinca.
- Mateos, Ruth, Ricardo Gimeno, y Lorenzo Escot. 2010. «Discriminación en consejos de administración: análisis e implicaciones económicas». *Revista de Economía Aplicada* 18 (53): 131-62.
- Mateos Sillero, Sara. 2013. «Construcción de la feminidad normativa y sujeto político». *Investigaciones Feministas*, n.º 4: 297-321. doi:10.5209/rev\_INFE.2013.v4.43894.
- Matthews, E. N. 1995. «Women in Educational Administration: Views of Equity». En *Women Leading in Education*, editado por Diane Dunlap y Patricia Schmuck, 247-73. New York: State University of New York Press.
- Mavin, Sharon. 2008. «Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees: No More ‘Best Enemies’ for Women in Management?» *British Journal of Management* 19 (1): 75-84. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x.
- Mavin, Sharon, Gina Grandy, y Jannine Williams. 2014. «Experiences of Women Elite Leaders Doing Gender: Intra-gender Micro-violence between Women». *British Journal of Management* 25 (3): 439-55. doi:10.1111/1467-8551.12057.
- McCarthy, Hellen. 2004. *Girlfriends in High Places: How Women’s Networks are Changing the Workplace*. London: Demos.
- McGee, Linda, y Jean Ramsey. 1992. «Bringing Women’s Voice to Research on Women in Management A Feminist Perspective». *Journal of Management Inquiry* 1 (1): 79-88. doi:10.1177/105649269211013.
- McGee, Micki. 2005. *Self-Help, Inc.: Makeover Culture in American Life*. Oxford: Oxford University Press.
- McIntyre, Alasdair. 2007. *After Virtue*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- McKinlay, Alan. 2010. «Performativity and the Politics of Identity: Putting Butler to Work». *Critical Perspectives on Accounting*, n.º 21: 232-42. doi:10.1016/j.cpa.2008.01.011.
- McLaughlin, Debora J. 2014. *Running in High Heels: How to Lead with Influence, Impact & Ingenuity*. Bloomington: Balboa Press.
- McNay, Lois. 2009. «Self as Enterprise Dilemmas of Control and Resistance in Foucault’s The Birth of Biopolitics». *Theory, Culture & Society* 26 (6): 55-77. doi:10.1177/0263276409347697.
- McRobbie, Angela. 2004. «Post-Feminism and Popular Culture». *Feminist Media Studies* 4 (3): 255-64. doi:10.1080/1468077042000309937.
- . 2009a. «Inside and Outside the Feminist Academy». *Australian Feminist Studies* 24 (59): 123-38. doi:10.1080/08164640802680635.
- . 2009b. *The Aftermath of Feminism: Gender, Cultural and Social Change*. London: Sage.
- . 2011a. «Beyond Post-Feminism». *Public Policy Research* 18 (3): 179-84. doi:10.1111/j.1744-540X.2011.00661.x.
- . 2011b. «Reflections On Feminism, Immaterial Labour And The Post-Fordist Regime». *New Formations* 70: 60-76. doi:10.3898/NEWF.70.04.2010.
- . 2013. «Feminism, the Family and the New “Mediated” Maternalism». *New Formations* 80: 119-37. doi:10.3898/newF.80/81.07.2013.
- . 2015. «Notes on the Perfect: Competitive Femininity in Neoliberal Times». *Australian*

- Feminist Studies* 30 (83): 3-20. doi:10.1080/08164649.2015.1011485.
- Méda, Dominique. 2002. *El tiempo de las mujeres. Conciliación entre vida familiar y profesional de hombres y mujeres*. Madrid: Narcea.
- Medialdea, Bibiana, y María Pazos. 2011. *¿Afectan los impuestos a la (des)igualdad de género? El caso del IRPF español*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- Medina-Vicent, Maria. 2013. «Habermas y el feminismo: encuentros y desencuentros entre la teoría crítica habermasiana y la teoría política feminista». *Fòrum de Recerca*, n.º 18: 3-26. doi:http://dx.doi.org/10.6035/ForumRecerca.2013.1.
- . 2014. «Hacia un Liderazgo Femenino de corte transformacional en la dirección de las organizaciones empresariales». En *Aportaciones a la investigación sobre mujeres y género*, editado por Rosa Casado, Consuelo Flecha, M<sup>a</sup> del Rocío Martínez, M<sup>a</sup> Teresa Padilla, y Isabel Vázquez, 766-777. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- . 2015a. «Aproximación al estudio del Liderazgo Femenino a través del modelo transformacional». En *Investigació i Gènere a la Universitat Jaume I*, editado por Unitat D'Igualtat. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- . 2015b. «Women's Leadership: an Essentialist Concept?» *Journal of Feminist, Gender and Women Studies*, n.º 2: 69-72. doi:10.15366/jfgws2015.2.
- . 2016. «Neurociencia y teoría política feminista. La inestabilidad sexo-género-sexualidad a través de la obra de Paul B. Preciado». *Pensamiento* 72 (273): 981-96.
- . 2017. «Beyond National Borders: Business Ethics and Gender Equality in a Globalized Economy. Comparing the EU, Spain, and Brazil». En *Economic Behaviour. Economy, Business and People*, editado por Aezandra Zbucea, Constantin Brătianu, y Florina Pînzaru, 169-200. Newcaslte upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Medina-Vicent, Maria, y Daniel Pallarés-Domínguez. 2017. «Las huellas del Neurosexismo en la literatura del management dirigida a mujeres». *Política y Sociedad* 54 (3): 687-709. doi: 10.5209/POSO.53074
- Melé, Domènec. 2006. *Ethics in Management: exploring the contribution of Mary Parker Follett*. Navarra: IESE Business School.
- Méndez-Vigo, Marisa. 2005. «La igualdad entre hombres y mujeres como factor de calidad en la empresa». *Lan Harremanak* 2 (13): 167-75.
- Mercadé, Ana. 2007. *Dirigir en femenino*. Barcelona: Gestión 2000.
- Meriläinen, Susan, Janne Tienari, y Anu Valtonen. 2013. «Headhunters and the “Ideal” Executive Body». *Organization* 22 (1): 3-22. doi:10.1177/1350508413496578.
- Merino Segovia, Amparo. 2009. *Igualdad de género, empresa y responsabilidad social*. Albacete: Bomarzo.
- Michaels, Edward. 2003. *La guerra por el talento*. Barcelona: Editorial Norma.
- Micklethwait, John, y Adrian Wooldridge. 1996. *The Witch Doctors What the Management Gurus Are Saying, Why It Matters and How to Make Sense of It*. London: Heinemann.
- . 1998. *La hora de los gurús: visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial*. Madrid: Alianza.
- Miedes, Blanca, y David Flores. 2013. «La invención del homo economicus y la expulsión de la ética de la economía. ¿Un camino sin retorno?» *Revista de Economía Mundial*, n.º 35: 229-48.
- Miller, Carolyn R. 1984. «Genre as Social Action». *Quarterly Journal of Speech* 70 (2): 151-67. doi:10.1080/00335638409383686.

- Millet, Eva. 2015. «Autoayuda SA». *La vanguardia magazine*.  
<http://www.magazinedigital.com/historias/reportajes/autoayuda-sa>.
- Millett, Kate. 1969. *Sexual politics*. New York: University of Illinois Press.
- . 1995. *Política sexual*. Madrid: Cátedra.
- Mills, Albert J. 1993. «Organizational Discourse and the Gendering of Identity». En *Postmodernism and Organizations*, editado por John Hassard y Martin Parker, 132-47. London: Sage Publications.
- Mintzberg, Henry. 2005. *Managers Not MBA's: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mitchell, Lisa. 2004. «Feminist Leadership in the Private Sector: Somewhere Out There». New Zealand: University of Waikatu.
- Modleski, Tania. 1991. *Feminism Without Women: Culture and Criticism in a Postfeminist Age*. London: Routledge.
- Moreno, Neus, Salvador Moncada, Clara Llorens, y Pilar Carrasquer. 2010. «Double Presence, Paid Work, and Domestic-Family Work». *New Solutions* 20 (4): 511-26. doi:10.2190/NS.20.4.h.
- Morgan, Gareth. 1990. *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA.
- Morrish, Liz, y Helen Sauntson. 2013. «'Business-facing Motors for Economic Development': an Appraisal Analysis of Visions and Values in the Marketised UK University». *Critical Discourse Studies* 10 (1): 61-80. doi:10.1080/17405904.2012.736698.
- Muhr, Sara L., y Katie R. Sullivan. 2013. «None So Wueer as Folk: Gendered Expectations and Transgressive Bodies in Leadership». *Leadership* 9 (3): 416-35. doi:10.1177/1742715013485857.
- Muñoz-Rodríguez, David, y Antonio Santos-Ortega. 2017. «Las cárceles del capital humano: trabajo y vidas precarias en la juventud universitaria». *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, n.º 20: 59-78. doi:10.6035/Recerca.2017.20.4.
- Murray, Peter A, y Faiza Ali. 2017. «Agency and Coping Strategies for Ethnic and Gendered Minorities at Work». *The International Journal of Human Resource Management* 28 (8): 1236-60. doi:10.1080/09585192.2016.1166787.
- Negra, Diane. 2009. *What a Girl Wants?: Fantasizing the Reclamation of Self in Postfeminism*. London: Routledge.
- . 2014. «Claiming Feminism: Commentary, Autobiography and Advice Literature for Women in the Recession». *Journal of Gender Studies* 23 (3): 275-86. doi:10.1080/09589236.2014.913977.
- Nehring, Daniel, Emmanuelle Alvarado, Eric C. Hendriks, y Dylan Kerrigan. 2016. *Transnational Popular Psychology and the Global Self-Help Industry: The Politics of Contemporary Social Change*. London: Palgrave Macmillan.
- Nelson, Julie A. 1993. «Gender and Economic Ideologies». *Review of Social Economy* 51 (34): 287-301.
- Ngunjiri, Faith Wambura. 2010. «Lessons in Spiritual Leadership from Kenyan Women». *Journal of Educational Administration* 48 (6): 755-68. doi:10.1108/09578231011079601.
- Nijs, Luc. 2016. «Liberalism versus Neo-Neoliberalism». En *Neoliberalism 2.0: Regulating and Financing Globalizing Markets: A Pigovian Approach for 21st Century Markets*, 19-76. London: Palgrave Macmillan UK. doi:10.1007/978-1-137-53556-6\_2.

- Noguera, José. 2015. «¿Cómo funciona el dichoso algoritmo de Amazon?» *publicandoebooks.com*.  
<http://publicandoebooks.com/algoritmo-de-amazon/>.
- Norgestión. 2014. *¿Cómo funciona un Consejo de Administración?* Madrid: Norgestión.
- Novalés, María de Aranzazu. 2002. «Observaciones a la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas desde una óptica feminista». *Seminario Interdisciplinar de Estudios sobre la Mujer de la Universidad de Zaragoza* 1 (1): 1-29.
- Nuño, Laura. 2010. *El mito del varón sustentador*. Barcelona: Icaria.
- Nussbaum, Martha Craven. 1999. «The Professor of Parody». *New Republic*.  
<http://www.tnr.com/archive/0299/022299/nussbaum022299.html>.
- O'Connell, Agnes N., y Nancy F. Russo. 1990. *Women in Psychology: A Bio-Bibliographic Sourcebook*. New York: Greenwood Press.
- OECD. 2007. *Understanding the Brain. The birth of a learning science*. París: Organisation for Economic Cooperation and Development.
- Ohno, Taiichi. 1993. *El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala*. Barcelona: Gestión 2000.
- OIT. 2004. *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- . 2009. *La igualdad de género como eje del trabajo decente. Conferencia Internacional del Trabajo 98ª reunión*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Oksala, Johanna. 2013. «Feminism and Neoliberal Governmentality». *Foucault Studies*, n.º 16: 32-53.  
doi:10.1111/j.1467-8675.2011.00646.x.
- Omar, Azura, y Marilyn J. Davidson. 2001. «Women in Management: A Comparative Cross-Cultural Overview». *Cross Cultural Management: An International Journal* 8 (3/4): 35-70.  
doi:10.1108/13527600110797272.
- Oplatka, Izhar, y Rachel Hertz-Lazarowitz. 2006. *Women Principals in a Multicultural Society. New Insights into Feminist Educational Leadership*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Orgad, Shani. 2009. «The Survivor in Contemporary Culture and Public Discourse: A Genealogy». *The Communication Review* 12 (2): 132-61. doi:10.1080/10714420902921168.
- Orloff, Ann, y Talia Schiff. 2014. «Feminists in Power: Rethinking Gender Equality after Second Wave». En *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*, editado por Robert Scott y Robert Kosslyn. London: Sage.
- Orser, Barbara, y Carole Elliott. 2015. *Feminine Capital: Unlocking the power of women entrepreneurs*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Ortega-Liston, Ramona, María E. Morales, y Cecilia Cadena. 2013. «Los mentores en el desarrollo profesional de las mujeres. Estados Unidos y México». *Raudem. Revista de Estudios de las Mujeres*, n.º 1: 131-52.
- Oswick, Cliff, Peter Fleming, y Gerard Hanlon. 2011. «From Borrowing to Blending: Rethinking the Processes of Organizational Theory Building». *Academy of Management Review* 36 (2): 318-37. doi:10.5465/amr.2009.0155.
- Ozturk, Mustafa Bilgehan, y Nick Rumens. 2014. «Gay Male Academics in UK Business and Management Schools: Negotiating Heteronormativities in Everyday Work Life». *British Journal of Management* 25 (3): 203-17. doi:10.1111/1467-8551.12061.

- Pagel, Sonya, y Robert Westerfelhaus. 1999. «Read the Book or Attend a Seminar? Charting Ironies in How Managers Prefer to Learn». *The Journal of Business Communication* 36 (2): 163-93. doi:10.1177/002194369903600203.
- . 2005. «Charting Managerial Reading Preferences in Relation to Popular Management Theory Books: A Semiotic Analysis». *Journal of Business Communication* 42 (4): 420-48. doi:10.1177/0021943605276803.
- Painter, Clare. 2003. «Developing Attitude: An Ontogenetic Perspective on Appraisal». *Text* 23 (2): 183-209.
- Pallarés-Domínguez, Daniel. 2012. «La neurociencia aplicada al estudio del género: ¿una nueva perspectiva?» *Fòrum de Recerca*, n.º 16: 17-36.
- . 2013. «Críticas y orientaciones para el estudio en neuroética». *RECERCA. Revista de pensament i anàlisi*, n.º 13: 85-102. doi:10.6035/Recerca.2013.13.6.
- . 2016a. *Bases neuroéticas para la educación moral: una neurorracionalidad dialógica y práctica*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- . 2016b. «Neuroeducación en diálogo: neuromitos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la educación moral». *Pensamiento* 72 (273): 941-58. doi:pen.v72.i273.y2016.010.
- Papalini, Vanina. 2006a. «La subjetividad disciplinada: de la contracultura a la autoayuda». En *La comunicación como riesgo: cuerpo y subjetividad*, editado por Vanina Papalini, 21-44. La Plata: Ediciones Al Margen.
- . 2006b. «Literatura de autoayuda: una subjetividad del Sí-Mismo enajenado». *La trama de la comunicación*, 331-42.
- . 2010. «Libros de autoayuda: Biblioterapia para la felicidad». *Athenea Digital: Revista de Pensamiento e Investigación Social* 169 (19): 147-69.
- . 2013. «Recetas para sobrevivir a las exigencias del neocapitalismo». *Nueva Sociedad*, n.º 245: 163-77.
- . 2016. *Garantías de felicidad: estudio sobre los libros de autoayuda*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo Editora.
- Parker, Martin. 2001. «Fucking Management: Queer, Theory and Reflexivity». *Ephemera* 1 (1): 36-53.
- Parker, Martin, y David Jary. 1995. «The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjectivity». *Organization* 2 (2): 319-38. doi:10.1177/135050849522013.
- Parker Follett, Mary. 1924. *The Creative Experience*. London: Longmans, Green and Company.
- Pascual-Leone, Alvaro, Amir Amedi, Felipe Fregni, y Lotfi B. Merabet. 2005. «The Plastic Human Brain Cortex». *Annual Review of Neuroscience*, n.º 28: 377-401.
- Pateman, Carole. 1995. *El contrato sexual*. México DF: Anthropos.
- Pazos, María. 2005. «Género e Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Propuestas de reforma». En *Política fiscal y género*, editado por María Pazos. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- . 2008. «Género, orientación del presupuesto público y eficiencia económica». En *XI Jornadas de Economía Crítica*, 267-90. Bilbao: Asociación de Economía Crítica.
- . 2010. «Fiscalidad y equidad de género». *Fundación Carolina*. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/08/DT43.pdf>.

- Pearce, Lynne. 2004. *The Rhetorics of Feminism: Readings in Contemporary Cultural Theory and the Popular Press*. London: Routledge.
- Peleteiro, Isabel, y Antonio Gimeno. 1999. *La situación de la mujer en la toma de decisiones*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Perez, Sarah. 2013. «Sheryl Sandberg's "Lean In" Book Tops Amazon's Best Sellers List On Its First Day Of Sales». *Techcrunch*. <http://techcrunch.com/2013/03/11/sheryl-sandbergs-lean-in-book-tops-amazons-best-sellers-list-on-its-first-day-of-sales/>.
- Pérez Fragoso, Lucía. 2004. «Análisis de género de las Políticas Fiscales: Agenda Latinoamericana». En *La economía feminista desde América Latina. Una hoja de ruta sobre los debates actuales en la región*, editado por Valeria Esquivel, 349-89. Santo Domingo: ONU Mujeres.
- Pérez Orozco, Amaia. 2004. «Estrategias feministas de deconstrucción del objeto de estudio de la economía». *Foro Interno*, n.º 4: 87-117.
- . 2011. «Crisis multidimensional y sostenibilidad de la vida». *Investigaciones Feministas* 2: 29-53. doi:10.5209/rev\_INFE.2011.v2.38603.
- . 2014a. «Crisis multidimensional y ajuste feminizado». En *Con voz propia. La economía feminista como apuesta teórica y política*, editado por Cristina Carrasco, 171-92. Madrid: La Oveja Roja.
- . 2014b. *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Pérez Riestra, Rosa Nilda. 2010. *El comportamiento moral en las organizaciones: una perspectiva desde la ética de la empresa*. Madrid.
- Peters, Thomas J., y Robert H. Waterman. 2006. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper Collins.
- Phillips, Nelson, Thomas B. Lawrence, y Cynthia Hardy. 2004. «Discourse and Institutions». *Academy of Management Review* 29 (4): 636-52. doi:10.1016/S0140-6736(02)70867-2.
- Pick, Katharina. 2017. «Women, Leadership and Power». En *Handbook of Research on Gender and Leadership*2, editado por Susan R. Madsen, 223-37. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.
- Picó, Josep. 1985. «Proceso a la Razón». *Debats*, n.º 14: 38-41.
- Pigem, Jordi. 2013. «Crítica de la (ir)racionalidad económica». *Mediterráneo*, n.º 23: 157-68.
- Piñuel Raigada, José Luis. 2002. «Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido». *Estudios de Sociolingüística* 3 (1): 1-42.
- Platón. 2015. *Obras completas de Platón Vol. IV*. Madrid: Gredos.
- PNUD-Chile. 2010. *Desarrollo humano en Chile. Género: los desafíos de la igualdad*. Santiago de Chile: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Posada, Luisa. 2015. «Justicia y género: las propuestas de Nancy Fraser». *Daimon. Revista Internacional de Filosofía*, n.º 65: 7-19. doi:10.6018/daimon/174631.
- Postigo, Marta. 2005. «Feminismo y modernidad». *Thémata*, n.º 35: 727-32.
- Prasad, Anshuman, Pushkala Prasad, Albert J. Mills, y Jean Helms Mills. 2016. *The Routledge Companion to Critical Management Studies*. London and New York: Routledge.
- Precarias. 2004. *A la deriva por los circuitos de la precariedad femenina*. Madrid: Traficantes de sueños.
- Preciado, Paul B. 2008. *Testo Yonqui*. Madrid: Espasa Calpe.

- Projansky, Sarah. 2001. *Watching Rape: Film and Television in Postfeminist Culture*. New York: New York University Press.
- Prügl, Elisabeth. 2015. «Neoliberalising Feminism». *New Political Economy* 20 (4): 614-31. doi:10.1080/13563467.2014.951614.
- . 2017. «Neoliberalism with a Feminist Face: Crafting a new Hegemony at the World Bank». *Feminist Economics* 23 (1): 30-53. doi:10.1080/13545701.2016.1198043.
- Pujol, Michèle. 1995. «In the Margin!» En *Out of the Margin. Feminist Perspectives on Economics*, editado por Edith Kuiper y Jolande Sap, 12-24. London and New York: Routledge.
- Puleo, Alicia H. 1999. «Un pensamiento intempestivo: la razón emancipatoria ilustrada en la filosofía de Celia Amorós». *Isegoría*, n.º 21(febrero): 197-202. doi:10.3989/isegoria.1999.i21.84.
- . 2005a. «Del ecofeminismo clásico al deconstructivo: principales corrientes de un pensamiento poco conocido». En *Historia de la teoría feminista. De la Ilustración a la globalización*, editado por Celia Amorós y Ana De Miguel, 121-52. Madrid: Minerva Ediciones.
- . 2005b. «Lo personal es político». En *Teoría Feminista: de la Ilustración a la globalización (vol.2)*, editado por Celia Amorós y Ana De Miguel. Madrid: Minerva Ediciones.
- . 2011. *Ecofeminismo para otro mundo posible*. València: Cátedra.
- . 2013. «El concepto de género como hermenéutica de la sospecha: de la biología a la filosofía moral y política». *Arbor* 189 (763): 1-10. doi:10.3989/arbor.2013.763n5007.
- Quimby, Julie L., y Angela M. DeSantis. 2006. «The Influence of Role Models on Women's Career Choices». *Career Development Quarterly* 54 (4): 297-306. doi:10.1002/j.2161-0045.2006.tb00195.x.
- Quinlan, Kathleen L. 1999. «Enhancing Mentoring and Networking of Junior Academic Women: What, Why, and How?» *Journal of Higher Education Policy and Management* 21 (1): 31-42. doi:http://dx.doi.org/10.1080/1360080990210103.
- Ragins, Belle Rose, y J. Cotton. 1999. «Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships». *Journal of Applied Psychology* 84 (4): 529-52. doi:10.1037/0021-9010.84.4.529.
- Ramachandran, Vilayanur S. 2008. *Los laberintos del cerebro*. Madrid: La Liebre de Marzo.
- Ramos, Amparo. 2005. *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. València: Publicacions de la Universitat de València.
- Rao, Aruna, y David Kelleher. 2000. «Leadership for Social Transformation: Some Ideas and Questions on Institutions and Feminist Leadership». *Gender & Development* 8 (3): 74-80. doi:10.1080/741923786.
- Rao, Aruna, Riley Stuart, y David Kelleher. 1999. *Gender at Work: Organizational Change for Equality*. Bloomfield: Kumarian Press.
- Rawls, John. 2009. *Lecciones sobre la Historia de la Filosofía Política*. Barcelona: Paidós.
- Redden, Guy. 2002. «The New Agents Personal transfiguration and radical privatization in New Age self-help». *Journal of Consumer Culture* 2 (1): 33-52. doi:10.1177/146954050200200102.
- Reverter-Bañón, Sonia. 2001. «Feminismo y democracia: una crítica antifundamentalista». *RECERCA. Revista de pensament i anàlisis*, n.º 1: 95-108. doi:10.6035/Recerca.
- . 2003. «La perspectiva de género en la filosofía». *Feminismo/s*, n.º 1: 33-50. doi:10.14198/fem.2003.1.04.

- . 2004. «El cultivo de la igualdad en Europa: la cuestión del género». En *Valores básicos de la identidad europea*, editado por Sonia Reverter-Bañón, 117-36. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- . 2008. «Mujeres contra el Estado». En *Dones contra l'Estat*, editado por Juncal Caballero Guiral y Sonia Reverter-Bañón, 5-20. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- . 2009. «El ruido de la teoría feminista». *Cuadernos Koré* 1 (1): 53-68.
- . 2010. «El Feminismo: más allá de un dilema ajeno». *Feminismo/s*, n.º 15: 15-32. doi:10.14198/fem.2010.15.02.
- . 2011a. «La dialéctica feminista de la ciudadanía». *Athenea Digital* 11 (3): 121-36. doi:10.5565/rev/athenead/v11n3.758.
- . 2011b. «Los retos del feminismo institucional». *Daimon. Revista Internacional de Filosofía* Suplemento: 223-29.
- . 2013. «Género y gobernanza». En *Ética y Gobernanza. Un cosmopolitismo para el siglo XXI*, editado por Elsa González-Esteban, 103-22. Granada: Editorial Comares.
- . 2016a. «¿Es necesario el feminismo hoy?» En *Investigació i gènere a la Universitat Jaume I*, editado por Unitat D'Igualtat, 14-35. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I. doi:10.6035/Humanitats.2016.51.
- . 2016b. «El feminismo dislocado: el caso FEMEN». *Eikasía. Revista de Filosofía* 70.
- . 2016c. «Reflexión crítica frente al neurosexismo». *Pensamiento* 75 (273): 959-79. doi:pen.v72.i273.y2016.011.
- . 2017a. «Cosmopolitismo Feminista contra Globalización». *Araucaria* 19: 301-25. doi:10.12795/araucaria.2017.i37.15.
- . 2017b. «Performatividad: la teoría especial y la general». *Isegoría: Revista de Filosofía Moral y Política*, n.º 56: 393-420. doi:10.3989/isegoria.2017.056.03.
- Rhode, Deborah L. 2017. «Gender Stereotypes and Unconscious bias». En *Handbook of Research on Gender and Leadership*, editado por Susan R. Madsen, 316-27. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.
- Rich, E. 2005. «Young women, feminist identities and neo-liberalism». *Women's Studies International Forum* 28 (6): 495-508.
- Rich, Emma. 2005. «Young Women, Feminist Identities and Neoliberalism». *Women's Studies International Forum* 28 (6): 495-508. doi:10.1016/j.wsif.2005.09.006.
- Ricoeur, Paul. 1995. *Teoría de la interpretación. Discurso y excedente de sentido*. México: Siglo XXI.
- Riesman, David. 1998. *On Higher Education: The Academic Enterprise in an Era of Rising Student Consumerism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Riley, Sarah, y Christina Scharff. 2013. «Feminism Versus Femininity? Exploring Feminist Dilemmas Through Cooperative Inquiry Research». *Feminism & Psychology* 23 (2): 207-23. doi:10.1177/0959353512454615.
- Rimke, Heidi Marie. 2010. «Governing Citizens Through Self-help Literature». *Journal of Cultural Studies* 14 (1): 61-78. doi:http://dx.doi.org/10.1080/095023800334986.
- Rincón, Ana. 1997. *Mujeres y trabajo productivo: expectativas y frenos*. Vitoria-Gasteiz: Emakunde - Instituto Vasco de la Mujer.

- Ringrose, Jessica, Lauta Harvey, Rosalind Gill, y Sonia Livingstone. 2013. «Teen Girls, Sexual Double Standards and “Sexting”: Gendered Value in Digital Image Exchange». *Feminist Theory* 14 (3): 305-23. doi:10.1177/1464700113499853.
- Ringrose, Jessica, y Valerie Walkerdine. 2008. «Regulating the Abject». *Feminist Media Studies* 8 (3): 227-46. doi:10.1080/14680770802217279.
- Roberts, David. 2014. «From the Cultural Contradictions of Capitalism to the Creative Economy: Reflections on the New Spirit of Art and Capitalism». En *Aesthetic Capitalism*, editado por Eduardo De La Fuente y Peter Murphy, 83-97. Leiden: Brill. doi:10.1163/9789004274723\_003.
- Roldán, Concha. 1998. «La necesidad de la política de las mujeres». *Revista de Libros Segunda Época*, n.º 14: 1-2.
- Romo, Marta. 2008. *La Mujer Líder. El talento femenino en la empresa*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Roncallo, Sergio. 2009. «Anámnosis y reconocimiento. Una posible lectura de la Teoría de la Reminiscencia de Platón». *A Parte Rei. Revista de Filosofía*, n.º 61: 1-10.
- Rosener, Judy B. 1990. «Ways Women Lead». *Harvard Business Review* 68 (6): 119-26.
- Rosenthal, Seth A., y Todd L. Pittinsky. 2006. «Narcissistic Leadership». *The Leadership Quarterly* 17 (6): 617-33. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005.
- Rost, Joseph C. 1991. *Leadership for the Twenty-First Century*. Santa Barbara: Praeger.
- . 1993. «Leadership Development in the New Millennium». *Journal of Leadership Studies* 1 (1): 91-110. doi:10.1177/107179199300100109.
- . 1995. «Leadership: A Discussion about Ethics». *Business Ethics Quarterly* 5 (1): 129-42. doi:10.2307/3857276.
- . 1997. «Moving from Individual to Relationship: A Postindustrial Paradigm of Leadership». *Journal of Leadership Studies* 4 (4): 3-16. doi:10.1177/107179199700400402.
- . 1998. «Leadership and Management». En *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, editado por Gill Robinson Hickman, 93-124. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rost, Joseph C., y Richard A. Barker. 2000. «Leadership Education in Colleges: Toward a 21st Century Paradigm». *Journal of Leadership Studies* 7 (1): 3-12. doi:10.1177/107179190000700102.
- Rottenberg, Catherine. 2013. «The Rise of Neoliberal Feminism». *Cultural Studies* 28 (3): 418-37. doi:10.1080/09502386.2013.857361.
- . 2014. «Happiness and the Liberal Imagination: How Superwoman Became Balanced». *Feminist Studies* 40 (1): 144-68.
- . 2016. «The New Woman Ideal and Urban Space in Tess Slesinger’s *The Unpossessed*». *Women’s Studies* 45 (4): 341-55. doi:10.1080/00497878.2016.1160749.
- . 2017. «Neoliberal Feminism and the Future of Human Capital». *Signs: Journal of Women in Culture and Society* 42 (2): 329-48. doi:10.1086/688182.
- Rousseau, Jean-Jacques. 2011. *Emilio o de la educación*. Madrid: Alianza.
- Roy, Deboleena. 2012. «Cosmopolitics and the Brain: The Co-Becoming of Practices in Feminism and Neuroscience». En *Neurofeminism. Issues at the Intersection of Feminist Theory and Cognitive Science*, editado por Robyn Bluhm, Anne J. Jacobson, y Heidi L. Maibom, 175-94. New York: Palgrave Macmillan.

- Rubia, Francisco J. 2007. *El sexo del cerebro. La diferencia fundamental entre hombres y mujeres*. Madrid: Temas de hoy.
- Rubio Castro, Ana. 1990. «El feminismo de la diferencia: los argumentos de una igualdad compleja». *Revista de Estudios Políticos*, n.º 70: 185-207.
- Rúðólfssdóttir, A.G., y R. Jolliffe. 2008. «'I don't think people really talk about it that much': Young women discuss feminism». *Feminism & Psychology* 18 (2): 268-74.
- Rushing, Sara. 2010. «Preparing for Politics: Judith Butler's Ethical Dispositions». *Contemporary Political Theory* 9 (3): 284-303. doi:10.1057/cpt.2009.14.
- Ryan, Michelle K., y S. Alexander Haslam. 2005. «The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions». *British Journal of Management* 16: 81-90. doi:10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x.
- Ryan, Michelle K., S. Alexander Haslam, Mette D. Hersby, y Renata Bongiorno. 2011. «Think Crisis—Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager—Think Male Stereotype». *The Journal of Applied Psychology* 96 (3): 470-84. doi:10.1037/10.1037/a0022133.
- Sahlin-Andersson, Kerstin, y Lars Engwall. 2002. *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*. Stanford: Stanford University Press.
- Salazar, Octavio. 2012. «Otras masculinidades posibles: Hacia una humanidad diferente y diferenciada». *Recerca. Revista de pensament i anàlisi* 12: 87-112. doi:10.6035/Recerca.2012.12.6.
- Salih, Sara. 2002. *Judith Butler*. London: Routledge.
- Salles, Arleen. 2004. «Las diferencias sexuales y la discusión neuroética». *Debate Feminista*, n.º 49: 94-115. doi:10.1016/S0188-9478(16)30005-6.
- . 2013. «On the Normative Implications of Social Neuroscience». *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, n.º 13: 29-42. doi: 10.6035/Recerca.2013.13.3
- Salmenniemi, Suvi, y Maria Adamson. 2015. «New Heroines of Labour: Domesticating Post-feminism and Neoliberal Capitalism in Russia». *Sociology* 49 (1): 88-105. doi:10.1177/0038038513516830.
- Salmon, Christian. 2008. *Storytelling, la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Atalaya.
- Sánchez, Cristina. 2008. «Genealogía de la vindicación». En *Feminismos*, editado por Elena Beltrán, Virginia Maquieira, Silvina Álvarez, y Cristina Sánchez, 17-74. Madrid: Alianza Editorial.
- Sánchez, Juan José. 1998. «Introducción. Sentido y alcance de Dialéctica de la Ilustración». En *Dialéctica de la Ilustración*, editado por Max Horkheimer y Theodor W. Adorno, 9-46. Madrid: Trotta.
- Sánchez Pachón, Javier. 2014. *La razón cordial y la fundamentación ética. Un estudio sobre la obra de Adela Cortina*. Logroño: Universidad de La Rioja.
- Sandberg, Sheryl. 2002. «Why We Have too Few Women Leaders». *Ted Talk*. <https://tedsummaries.com/2014/06/25/sheryl-sandberg-why-we-have-too-few-women-leaders/>.
- . 2013. *Lean In. Women, Work and the Will to Lead*. New York: Alfred A. Knopf.
- Sandberg, Sheryl, y Adam Grant. 2015. «Speaking While Female». *The New York Times*. <http://www.nytimes.com/2015/01/11/opinion/sunday/speaking-while-female.html>.

- . 2017. *Option B: Facing Adversity, Building Resilience, and Finding Joy*. New York: Virgin Digital.
- Sarriés, Luis, y Nuria Del Olmo. 2006. *Mujeres directivas en España. Estereotipos y realidad*. Zaragoza: Mira Editores.
- Sau, Victoria. 1981. *Diccionario ideológico feminista Vol.I*. Barcelona: Icaria.
- Schaeffer, Jean-Marie. 1988. «Del texto al género. Notas sobre la problemática genérica». En *Teoría de los géneros literarios*, 155-82. Madrid: Arco/Libros.
- Scharff, Christina. 2008. «Doing Class: A Discursive and Ethnomethodological Approach». *Critical Discourse Studies* 5 (4): 331-43. doi:10.1080/17405900802405247.
- . 2009. *Young Women's Dis-identification With Feminism: Negotiating Heteronormativity, Neoliberalism and Difference*. London: London School of Economics and Political Science.
- . 2010a. «Silencing Differences: The Unspoken Dimensions of Speaking for Others». En *Secrecy and Silence in the Research Process*, editado por Rosalind Gill y Róisín Ryan-Flood, 83-95. London: Routledge.
- . 2010b. «Young Women's Negotiations of Heterosexual Conventions: Theorizing Sexuality in Constructions of "the Feminist"». *Sociology* 44 (5): 827-42. doi:10.1177/0038038510375736.
- . 2011a. «Disarticulating Feminism: Individualization, Neoliberalism and the Othering of "Muslim Women"». *European Journal of Women's Studies* 18 (2): 119-34. doi:10.1177/1350506810394613.
- . 2011b. «"It Is a Colour Thing And a Status Thing, Rather Than a Gender Thing": Negotiating Difference in Talk About Feminism». *Feminism & Psychology* 21 (4): 458-76. doi:10.1177/0959353511419816.
- . 2011c. «Passages to Feminism: Encounters and Rearticulations». En *Transatlantic Conversations: Feminism as Travelling Theory*, editado por Kathy Davis y Mary Evans, 115-25. Farnham: Ashgate Publishing.
- . 2011d. «Towards a Pluralist Methodological Approach: Combining Performativity Theory, Discursive Psychology and Theories of Affect». *Qualitative Research in Psychology* 8 (2): 210-21. doi:10.1080/14780887.2011.572739.
- . 2014. «Gender and Neoliberalism: Exploring the Exclusions and Contours of Neoliberal Subjectivities». *Theory, Culture and Society*. <https://www.theoryculturesociety.org/christina-scharff-on-gender-and-neoliberalism/>.
- . 2015. «Blowing Your Own Trumpet: Exploring the Gendered Dynamics of Self-promotion in the Classical Music Profession». *The Sociological Review* 63 (S1): 97-112. doi:10.1111/1467-954X.12243.
- . 2016a. «Gender and Neoliberalism. Young Women as Ideal Neoliberal Subjects». En *The Handbook of Neoliberalism*, editado por Simon Springer, Kean Birch, y Julie MacLeavy, 217-26. New York: Routledge.
- . 2016b. *Repudiating Feminism. Young Women in a Neoliberal World*. London and New York: Routledge.
- . 2016c. «The Psychic Life of Neoliberalism: Mapping the Contours of Entrepreneurial Subjectivity». *Theory, Culture & Society* 33 (6): 107-22. doi:10.1177/0263276415590164.
- Schawbel, Dan. 2014. «Jessica Bacal: Learn These Mistakes From Female Entrepreneurs». *Forbes*. <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2014/04/29/jessica-bacal-learn-these-mistakes-from-female-entrepreneurs/#4c30567542b4>.

- Schein, Virginia Ellen. 1973. «The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics». *Journal of Applied Psychology* 57 (2): 95-100. doi:10.1007/BF00288030.
- Schnurr, Stephanie, Angela Chan, Joelle Loew, y Olga Zayts. 2017. «Leadership and Culture: When Stereotypes Meet Actual Workplace Practice». En *Challenging Leadership Stereotypes Through Discourse: Power, Management and Gender*, editado por Cornelia Ilie y Stephanie Schnurr, 95-118. Singapore: Springer.
- Schwartz, Mark S, y Archie B. Carroll. 2003. «Corporate Social Responsibility: a Three-Domain Approach». *Ethics* 13 (4): 503-30. doi:10.5840/beq200313435.
- Scott, Joan W. 1993. «La mujer trabajadora en el siglo XIX». En *Historia de las mujeres en Occidente*, editado por Georges Duby y Michelle Perrot, 405-35. Madrid: Taurus.
- Searle, John. 1969. *Speech Acts. An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- . 1989. «How Performatives Work». *Linguistics and Philosophy* 12 (5): 535-58.
- Segal, Lynne. 1994. *Straight Sex: The Politics of Pleasure*. London: Virago.
- Segerman-Peck, Lily M. 1991. *Networking and Mentoring. A Woman's Guide*. London: Judy Piatkus Ltd.
- Sen, Amartya. 1977. «Los tontos racionales: una crítica de los fundamentos conductistas de la teoría económica». En *Filosofía y teoría económica*, editado por Frank Hanh, 172-217. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- . 1989. *Sobre ética y economía*. Madrid: Alianza.
- . 2003. «Ética de la empresa y desarrollo económico». En *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, editado por Adela Cortina, 39-54. Madrid: Trotta.
- Senent, María José. 2007. «Equidad de género en la responsabilidad social empresarial». *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, n.º 67: 203-11.
- Sennett, Richard. 2000. *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.
- Shaw, Jan. 2010. «Papering the Cracks with Discourse: The Narrative Identity of the Authentic Leader». *Leadership* 6 (1): 89-108. doi:10.1177/1742715009359237.
- Shea, Heather D., y Kristen A. Renn. 2017. «Gender and Leadership: A Call to Action». *New Directions for Student Leadership*, n.º 154: 83-94. doi:10.1002/yd.20242.
- Shiva, Vandana. 2001. *Biopiratería: el saqueo de la naturaleza y el conocimiento*. Barcelona: Icaria.
- . 2003. *Cosecha robada: el secuestro del suministro mundial de alimentos*. Madrid: Paidós.
- Shugley, Debra. 2009. *The Go-Getter Girl's Guide: Get What You Want in Work and Life (and Look Great While You're at It)*. New York: Thomas Dunne Books.
- Sinclair, Amanda. 1995. «Sex and the MBA». *Organization* 2 (2): 295-317. doi:10.1177/135050849522012.
- . 2007. *Leadership for the Disillusioned: Moving beyond Myths and Heroes to Leading that Liberate*. Crow's Nest NSW: Allen and Unwin.
- . 2013. «Can I Really Be Me: The Challenges for Women Leaders Constructing Authenticity». En *Authentic Leadership: Clashes, Convergences and Coalescences*, editado por Donna Ladkin y Chellie Spiller. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.

- Skeggs, Beverley. 1997. *Formations of Class and Gender*. London: Sage.
- Slaughter, Anne-Marie. 2012. «Why Women Still Can't Have It All». *Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/>.
- Sloan, Abert P. 1979. *Mis años en la General Motors*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Smith-Lovin, Lynn, y J. Miller McPherson. 1993. «You are who you know: a network approach to gender». En *Theory on Gender: Feminism on Theory*, editado por Paula England, 223-54. New York: Aldine de Gruyter.
- Smith, Dorothy. 1988. *The Everyday World as Problematic: A Feminist Sociology*. Milton Keynes: Open University Press.
- . 1990. *The Conceptual Practices of Power: A Feminist Sociology of Knowledge*. Boston: Northeastern University Press.
- Smith, M.K. 2002. «Mary Parker Follett and Informal Education». *The Encyclopedia of Informal Education*. [www.infed.org/thinkers/et-foll.htm](http://www.infed.org/thinkers/et-foll.htm).
- Snyder-Hall, R. Claire. 2010. «Third-Wave Feminism and the Defense of “Choice”». *Perspectives on Politics* 8 (1): 255-61. doi:10.1017/S1537592709992842.
- Soeters, Joseph L. 1986. «Excellent companies as social movements». *Journal of Management Studies* 23 (3): 299-312. doi:10.1111/j.1467-6486.1986.tb00956.x.
- Solsona, Nuria. 1997. *Mujeres científicas de todos los tiempos*. Madrid: Talasa.
- Sontag, Susan. 1966. *Against Interpretation and other Essays*. London: Picador.
- Souroujon, Gastón. 2009. «“El infierno son los demás”. La concepción del otro en la ética de la autoayuda». *Athenea Digital* 75 (16): 59-75.
- Souza, Eloisio Moulin, Jo Brewis, y Nick Rumens. 2016. «Gender, the Body and Organization Studies: Que(e)rying Empirical Research». *Gender, Work and Organization* 23 (6): 600-613. doi:10.1111/gwao.12145.
- Spang, Kurt. 1993. *Géneros literarios*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Staw, Barry M., y Lisa D. Epstein. 2000. «What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay». *Administrative Science Quarterly* 45 (3): 523-56. doi:10.2307/2667108.
- Stead, Valerie. 2013. «Learning to Deploy (In)visibility: An Examination of Women Leaders' Lived Experiences». *Management Learning* 44 (2010): 63-79. doi:10.1177/1350507612470603.
- Stead, Valerie, y Carole Elliott. 2009. *Women's Leadership*. London: Palgrave Macmillan.
- . 2012. «Women's Leadership Learning: A Reflexive Review of Representations and Leadership Teaching». *Management Learning* 44 (4): 373-94. doi:10.1177/1350507612449504.
- Stone, Pamela. 2007. *Opting Out? Why Women Really Quit Careers and Head Home*. Berkeley: University of California Press.
- Stone, Pamela, y Lisa Ackerly Hernandez. 2013. «The All-or-Nothing Workplace: Flexibility Stigma and “Opting Out” Among Professional-Managerial Women». *Journal of Social Issues* 69 (2): 235-56. doi:10.1111/josi.12013.
- Strachan, Jane. 1999a. «Feminist Educational Leadership: Locating the Concepts in Practice». *Gender and Education* 11 (3): 309-22. doi:10.1080/09540259920609.

- . 1999b. «Feminist Educational Leadership in a New Zealand Neo-Liberal Context». *Journal of Educational Administration* 37 (2): 121-38. doi:10.1108/09578239910262962.
- Strazzeri, Irene. 2004. *Teoria e prassi di riconoscimento*. Lecce: Manni Editori.
- . 2005. *Post-patriarcato. L'agonia di un ordine simbolico*. Milano: Aracne.
- . 2006. «La Cittadinanza tra redistribuzione e riconoscimento». *Post filosofie. Rivista di pratica filosofica e di scienze umane* 1 (2): 111-32.
- . 2007. *Riconoscimento e diritti umani. Grammatica del conflitto nel processo di integrazione europea*. Perugia: Morlacchi Editore.
- . 2009a. *Dalla redistribuzione al riconoscimento. Declinazioni paradigmatiche della differenza sessuale*. Milano: FrancoAngeli Edizioni.
- . 2009b. «Il Riconoscimento in prospettiva di genere: dal femminismo al multiculturalismo». *Cuadernos Kóre* 1 (1): 69-77.
- . 2013. «Recognition and Gender Violence: Making Visible Injustice». *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* 40 (4): 1-9. doi:10.5209/rev\_NOMA.2013.v40.n4.48344.
- . 2016. *La resistenza della differenza. Tra liberazione e dominio*. Sesto San Giovanni (MI): Mimesis Edizioni.
- Swirsky, Jill M., y D. J. Angelone. 2016. «Equality, Empowerment, and Choice: What does Feminism Mean to Contemporary Women?» *Journal of Gender Studies* 25 (4): 445-60. doi:10.1080/09589236.2015.1008429.
- Tabaka, Marla. 2012. «6 Secrets of How Successful Women Lead». *Inc.* <https://www.inc.com/marla-tabaka/secrets-of-how-successful-women-lead.html>.
- Tadajewsky, Mark, Pauline Maclaran, Elizabeth Parsons, y Martin Parker. 2011. *Key Concepts in Critical Management Studies*. London and New York: Sage.
- Tasker, Yvonne, y Diane Negra. 2007. *Interrogating Postfeminism. Gender and the Politics of Popular Culture*. Durham and London: Duke University Press.
- Taylor, Charles. 1994. *La ética de la autenticidad*. Barcelona: Paidós.
- Taylor, Kate. 2013. «Sex on Campus: She Can Play That Game, Too». *New York Times*.
- Taylor, Shelley E., Lien B. Pham, Inna D. Rivkin, y David A. Armor. 1998. «Harnessing the Imagination: Mental Simulation, Self-Regulation, and Coping». *American Psychologist* 53 (4): 429-39. doi:10.1037/0003-066X.53.4.429.
- Thiem, Annika. 2008. *Unbecoming Subjects: Judith Butler, Moral Philosophy, and Critical Responsibility*. New York: Fordham University Press.
- Thomas, Pete. 2003. «The Recontextualization of Management: A Discourse-based Approach to Analysing the Development of Management Thinking». *Journal of Management Studies* 40 (4): 775-801. doi:10.1111/1467-6486.00360.
- Thomas, Robyn, y Annette Davies. 2005a. «Theorizing the Micro-politics of Resistance: new Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services». *Organization Studies* 26 (5): 683-706. doi:10.1177/0170840605051821.
- . 2005b. «What Have the Feminists Done for Us? Feminist Theory and Organizational Resistance». *Organization* 12 (5): 711-40. doi:10.1177/1350508405055945.

- Thwaites, Rachel. 2017. «Making a Choice or Taking a Stand? Choice Feminism, Political Engagement and The Contemporary Feminist Movement». *Feminist Theory* 18 (1): 55-68. doi:10.1177/1464700116683657.
- Tienari, Janne, Susan Meriläinen, Charlotte Holgersson, y Regine Bendl. 2013. «And then There are None: on the Exclusion of Women in Processes of Executive Search». *Gender in Management: An International Journal* 28 (1): 43-62. doi:10.1108/1754241131130156.
- Timberlake, Sharon. 2005. «Social Capital and Gender in the Workplace». *Journal of Management Development* 24 (1): 34-44. doi:10.1108/02621710510572335.
- Todorov, Tzvetan. 1988. «El origen de los géneros». En *Teoría de los géneros literarios*, editado por Miguel A. Garrido, 31-48. Madrid: Arco Libros.
- . 1996. *Los géneros del discurso*. Caracas: Monteávila Editores.
- Treviño, Linda K., Kenneth D. Butterfield, y Donald L. McCabe. 1998. «The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors». *Business Ethics Quarterly* 8 (3): 447-76. doi:10.1016/S1529-2096(01)03018-8.
- Treviño, Linda K., Gary Weaver, y Scott Reynolds. 2006. «Behavioral Ethics in Organizations: A Review». *Journal of Management* 32 (6): 951-90. doi:10.1177/0149206306294258.
- Trigg, Mary K. 2006. «Educating Women Leaders for the Twenty-First Century». *Liberal Education* 92 (1): 22-27.
- Trigg, Mary K., y Alison Bernstein. 2016. *Junctures in Women's Leadership. Social Movements*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Turner, Victor. 1969. *The Ritual Process*. Chicago: Aldine.
- Tyler, M, y Laurie Cohen. 2008. «Management in/as Comic Relief: Queer Theory and Gender Performativity in “The Office”». *Gender, Work and Organization* 15 (2): 113-32. doi:10.1111/j.1468-0432.2007.00351.x.
- Tyler, Melissa, y Laurie Cohen. 2010. «Spaces that Matter: Gender Performativity and Organizational Space». *Organization Studies* 31 (2): 175-98. doi:10.1177/0170840609357381.
- Vail, Peter B. 1991. *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. New York: Jossey-Bass.
- Valcárcel, Amelia. 1991. *Sexo y política. Sobre «mujer» y «poder»*. Barcelona: Anthropos.
- . 1997. *La política de las mujeres*. Madrid: Cátedra.
- . 2008. *Feminismo en el mundo global*. Madrid: Cátedra.
- . 2011. «La nueva cultura política desde una perspectiva de género». En *Congreso Gune Gipuzkoa. Políticas para la igualdad: avances y retos*, 1-16. San Sebastián.
- Valenti, Jessica. 2014. «When Everyone Is a Feminist, Is Anyone?» *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/nov/24/when-everyone-is-a-feminist>.
- Valenzuela, María Elena, y Marta Rangel. 2004. *Desigualdades Entrecruzadas. Pobreza, Género, Etnia y Raza en América Latina*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Valerio, Anna Marie. 2009. *Developing Women Leaders: A Guide for Men and Women in Organizations*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Van-Dijk, Teun A. 2006. «Ideology and Discourse Analysis». *Journal of Political Ideologies* 11 (2): 115-40. doi:10.1080/13569310600687908.

- . 2009. *Discurso y poder*. Barcelona: Gedisa.
- Van-Esch, Chantal, Assylkhan Karlygash, y Diana Bilimoria. 2017. «Using Organizational and Management Science Theories to Understand Women and Leadership». En *Handbook of Research on Gender and Leadership*, editado por Susan R. Madsen, 127-44. Cheltenham: Edward Elgar Publishers.
- Vázquez Mazzini, Marisa. 2017. «Entre la racionalidad instrumental y el “imaginario managerial”. Estrategias didácticas en la enseñanza del Management». *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, n.º 20: 35-57. doi:10.6035/Recerca.2017.20.3.
- Velasco-Balmaseda, Eva. 2013. *Guía de buenas prácticas en responsabilidad social de género*. Madrid: Pirámide.
- Vernon, Polly. 2015. *Hot Feminist*. London: Hodder & Stoughton.
- Villafañe, Justo. 2004. *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Vinton, Kate. 2015. «Most Powerful Women In Tech 2015». *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/katevinton/2015/05/26/the-most-powerful-women-in-tech-2015/#7c4649f768e9>.
- Voloshinoy, Valentín. 1976. *El signo ideológico y la filosofía del lenguaje*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- VVAA. 1997. *Rentabilidad de la ética para la empresa*. Madrid: Fundación Argentaria.
- Wajcman, Judy. 1998. *Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity Press.
- Wakefield, Shawna. 2017. «Transformative and Feminist Leadership for Women’s Rights». Boston.
- Ward, J. 2012. *The Student’s Guide to Social Neuroscience*. New York and Sussex: Psychology Press.
- Watson, Tony J. 2004. «Managers, Managism, and the Tower of Babble: Making Sense of Managerial Pseudojargon». *International Journal for Sociology of Language*, n.º 166: 67-82. doi:10.1515/ijsl.2004.015.
- Weber, Max. 2012a. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo Max Weber*. Madrid: Alianza Editorial.
- . 2012b. *Sociología del poder: los tipos de dominación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Western, Simon. 2012. *Coaching and Mentoring. A Critical Text*. London: Sage.
- . 2013. *Leadership: A Critical Text*. London: Sage.
- White, Peter R. R. 2000. «Dialogue and Inter-Subjectivity: Reinterpreting the Semantics of Modality and Hedging». En *Working with Dialogue*, editado por Malcolm Coulthard, Janet Cotterill, y Frances Rock, 67-80. Tübingen: Neimeyer.
- . 2002. «Appraisal-the Language of Evaluation and Stance». En *Handbook of Pragmatics*, editado por Jef Verschueren, Jan-Ola Östman, y Jan Blommaert, 1-23. Amsterdam: John Benjamins.
- Wicks, Andrew C., Daniel R. Gilbert, y R. Edward Freeman. 1994. «A Feminist Reinterpretation of The Stakeholder Concept». *Business Ethics Quarterly* 4 (4): 475-97. doi:10.2307/3857345.
- Wicks, David, y Albert J. Mills. 1998. «Deconstructing Harry: A Critical Review of Men, Masculinity and Organization». *Critical Review*, n.º 3: 327-49.

- Wilhelm, Hendrik, y Suleika Bort. 2012. «How Managers Talk about their Consumption of Popular Management Concepts: Identity, Rules and Situations». *British Journal of Management* 24 (3): 428-44. doi:10.1111/j.1467-8551.2012.00813.x.
- Williams, Joan. 2001. *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What To Do About It*. Oxford: Oxford University Press.
- Williams, Joan, Jessica Manvell, y Stephanie Bornstein. 2006. «“Opt out” or Pushed Out?: How the Press Covers Work-Family Conflict». Los Angeles.
- Willmott, Hugh. 1993. «Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations». *Journal of Management Studies* 30 (4): 515-52. doi:10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x.
- Wilson, Kalpana. 2011. «‘Race’, Gender and Neoliberalism: Changing Visual Representations in Development». *Third World Quarterly* 32 (2): 315-31. doi:10.1080/01436597.2011.560471.
- . 2012. *Race, Racism and Development*. London: Zed Books.
- . 2015. «Towards a Radical Re-appropriation: Gender, Development and Neoliberal Feminism». *Development and Change* 46 (4): 803-32. doi:10.1111/dech.12176.
- Wolfram, Julie, G. LeTrent-JonesTony, Maxim Voronov, y David Weir. 2009. *Critical Management Studies at Work*. New York: Edward Elgar Publishers.
- World-Bank. 2017. *World Development Report. Governance and The Law*. doi:10.1596/978-1-4648-0950-7. <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>
- Young-Bruehl, Elisabeth. 1986. *Hannah Arendt*. París: Anthropos.
- Young, Iris Marion. 1990. «Imparcialidad y lo cívico público. Algunas implicaciones de las críticas feministas a la teoría moral y política». En *Teoría feminista y teoría crítica: ensayos sobre la política de género en las sociedades de capitalismo tardío*, editado por Seyla Benhabib y Drucilla Cornell, 89-117. València: Alfons el Magnànim.
- Young, Michelle, y Lind Skrla. 2003. *Reconsidering Feminist Research in Educational Leadership*. Albany: State University of New York Press.
- Zalaquett, Cherie. 2012. «Ciencia y género: lo legítimo y lo bastardo en epistemología científico-social». *Revista Izquierdas*, n.º 12: 26-51.
- Zambrana, Ruth Enid, Rashawn Ray, Michelle Espino, Corinne Castro, Beth Douthirt Cohen, y Jennifer Eliason. 2015. «Don’t Leave Us Behind». *American Educational Research Journal* 52 (1): 40-72. doi:10.3102/0002831214563063.
- Zangaro, Marcela B. 2011. *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires: Herramienta.
- Zein-Elabdin, Eiman. 2003. «The Difficulty of a Feminist Economics». En *Toward a Feminist Philosophy of Economics*, editado por Drucilla K. Barker y Edith Kuiper, 321-38. London and New York: Routledge.
- Zerilli, Linda M. G. 2008. *El feminismo y el abismo de la libertad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Zita, Jacquelyn. 1992. «Male Lesbians and the Postmodernist Body». *Hypatia* 7 (4): 106-27.
- Zubiri, Xavier. 1972. *Sobre la esencia*. Madrid: Alianza.
- . 1986. *Sobre el hombre*. Madrid: Alianza.





UNIVERSITAT  
JAUME I