

## Consultoría y mujeres en España. El feminismo moderado en busca del equilibrio intergenérico en las organizaciones

Maria Medina-Vicent  
Universitat Jaume I  

<https://dx.doi.org/10.5209/crla.97346>

Recibido: 24 de julio de 2024 • Aceptado 7 de marzo de 2025

**Resumen:** El presente texto trata de identificar la visión de las mujeres consultoras sobre la promoción del liderazgo de las mujeres en las organizaciones y su relación con el éxito empresarial, a través del análisis del discurso de obras correspondientes a la literatura gerencial escritas por consultoras en el periodo 2019-2022. Se pretende identificar qué visión tienen dichas autoras del liderazgo exitoso, y si éste se encuentra relacionado con el impulso del liderazgo de las mujeres y la igualdad. En otras palabras, se tratará de conocer qué consideran dichas autoras que pueden aportar las mujeres al éxito y buena gestión de las organizaciones empresariales. A través del análisis de los tips y consejos que prescriben las mujeres consultoras en sus obras, y basándose en su experiencia profesional en el asesoramiento de empresas, se abordarán las narrativas gerenciales que les permiten construir la idea del éxito empresarial. Del análisis emergen diferentes cuestiones a estudiar: la concepción de las consultoras sobre la igualdad de género, su relación con el feminismo, la maternidad, la pareja, el liderazgo femenino, entre otras.

**Palabras clave:** consultoría; mujeres; feminismo moderado; liderazgo femenino; literatura gerencial.

## ENG Consulting and women in Spain. Moderate feminism in search of intergender balance in organizations

**Abstract:** This text tries to identify the vision of women consultants on the promotion of women's leadership in organizations and its relationship with business success, through the discourse analysis of works corresponding to management literature written by consultants in the period 2019-2022. The aim is to identify what vision these authors have of successful leadership, and if this is related to the promotion of women's leadership. In other words, we will try to find out what these authors consider that women can contribute to the success and good management of business organizations. Through the analysis of the tips and advice that women consultants prescribe in their works, and based on their professional experience in business advice, the management narratives that allow them to build the idea of business success will be addressed. From the analysis, different issues emerge to be studied: the consultants' conception of gender equality, their relationship with feminism, the issue of motherhood and the couple, female leadership, among others.

**Keywords:** consulting; women; moderate feminism; feminine leadership; management literature.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Los discursos gerenciales dirigidos a las mujeres. 3. Discusión y resultados. 3.1. Liderazgo y éxito. 3.2. ¿Igualdad, paridad o feminismo? 3.3. ¿Liderazgo femenino o complementariedad de los géneros? 3.4. La gestión emocional y la espiritualidad mercantilizada. 3.5. Ser madre o no ser madre: ¿esa es la cuestión? 4. Conclusión. 5. Bibliografía.

**Cómo citar:** Medina-Vicent, M. (2025). Consultoría y mujeres en España. El feminismo moderado en busca del equilibrio intergenérico en las organizaciones, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 43(1), 73-91.

## 1. Introducción<sup>1</sup>

La consultoría está destinada a asesorar a organizaciones, identificando y solucionando problemas. Las personas que desarrollan estos servicios suelen estar especializadas en un área concreta. Dentro de este marco, nos planteamos cuál es la posición discursiva de las mujeres consultoras respecto al éxito empresarial, y si el discurso sobre el liderazgo femenino forma parte de las prescripciones que se lanzan hacia las empresas que deseen ser exitosas. Para esto tomaremos como objeto de estudio una muestra de tres obras de carácter divulgativo escritas por mujeres consultoras donde se aborda el tema del liderazgo, las mujeres y el éxito empresarial. Centrarnos en este objeto de estudio tiene sentido, ya que conforme va aumentando la presencia de las mujeres en el mundo empresarial, va tomando cada vez mayor importancia la idea del “liderazgo femenino”, concepto que forma parte de muchas de las portadas y contraportadas de las obras de la literatura gerencial dirigida a mujeres. Estas obras funcionan como ejemplos de éxito de mujeres con experiencia en el mundo empresarial, con lo que se componen de consejos y prescripciones para quienes deseen triunfar. La relación de las lectoras con estas obras es ambivalente, algunas prescripciones son incorporadas y otras son discutidas, aunque en cualquier caso, otorgan sentido de una conciencia colectiva al liderazgo empresarial de las mujeres (Adamson y Kelan, 2018, 2023).

En trabajos anteriores abordamos cómo el concepto “liderazgo femenino” no busca tanto promover la incorporación de las mujeres en la empresa en términos de igualdad, como promover la pervivencia de una feminidad tradicional y pasiva en dicho espacio (Medina-Vicent, 2020, 2021, 2024), más proclive a amoldarse a los requerimientos del sistema neoliberal. Es decir, a través de este tipo de literatura se hace énfasis en el tradicional modelo de feminidad (empatía, escucha activa, comunicación inclusiva, etc.) para así desarticular el sujeto político conformado por las mujeres en el ámbito empresarial y despolitizar su presencia en dicho espacio. Así, la mujer se incorporaría a dicho ámbito como un individuo más que mercantiliza sus capacidades “femeninas”, entrando de forma totalmente dócil y acrítica en el mundo de la empresa. Se reproducirían aquí los discursos de la autoayuda y la individualización de los problemas sociales (Barriga Tamay, 2017; Béjar, 2018; De Vos, 2016; Papalini, 2016), así como los de la precariedad y la mercantilización de la vida humana (Graeber, 2018; Muñoz-Rodríguez y Santos-Ortega, 2017; Sadin, 2022; Zafra, 2017).

En este tipo de obras se produce el vínculo entre las subjetividades “femeninas” funcionales a las demandas empresariales y la expansión de un *ethos* terapéutico (Béjar, 2011; Illouz, 2007, 2010), que resulta evidente cuando se asocia a las mujeres una mayor competencia emocional. ¿Qué quiere decir esto? La expansión de la cultura terapéutica ha conseguido que el cambio efectuado por uno mismo sobre sí se convierta en el principal valor a ejercitar. Este nuevo sujeto que nace con la cultura terapéutica es capaz de dotarse a sí mismo de las herramientas necesarias para gestionar sus emociones, expresarlas, racionalizarlas, y no dejar que afecten negativamente a su vida ni al desarrollo de su trabajo. En el ámbito empresarial, implica aprender a resolver conflictos y evitar las emociones desagradables (tristeza, rabia, nostalgia...). En principio,

<sup>1</sup> Esta publicación ha sido posible gracias al proyecto PID2022-142782NB-I00 financiado por MCIN/ AEI /10.13039/501100011033/ y por FEDER *Una manera de hacer Europa*.

las subjetividades “femeninas” estarían más preparadas para llevar a cabo este tipo de operaciones, ya que poseen las capacidades para conectar mejor con sus emociones y con los demás (atendiendo al rol de género femenino tradicional). Evidentemente, esto implica un sobrecoste en la autoconcepción del sujeto y en cómo deben ser las emociones que sienta. Este sobrecoste contribuye a la individualización de los problemas sociales y a la responsabilización del sujeto de sus propios éxitos y fracasos obviando el rol de las estructuras sociales y económicas en el mismo (García Martínez, Herrera, y Molino, 2017).

Desde el punto de vista de la filosofía feminista, campo desde el que establecemos esta reflexión, la defensa de la existencia de un tipo de liderazgo asociado naturalmente a las mujeres supone un gran riesgo, ya que se puede perpetuar una visión de mujeres y hombres de corte esencialista. Al tiempo que atribuir una mayor competencia emocional a las mujeres puede suponer la perpetuación de roles desiguales en las organizaciones. Por tanto, serviría de legitimación de un discurso tradicional y estereotípico que no permite transformar las estructuras de desigualdad de la empresa. Partiendo de esta consideración inicial fruto de la investigación previa (Medina-Vicent, 2020), consideramos de especial importancia conocer qué tipo de prescripciones lanzan las mujeres consultoras a las empresas, qué conceptos se están utilizando al presentar y definir los mismos, y si distan en algunos puntos de esta reflexión que acabamos de realizar. Y es que, al tratarse de mujeres dedicadas a los servicios de consultoría, los consejos o soluciones que den respecto al liderazgo de las mujeres en la misma, pueden ser cruciales para impulsar o no la presencia de dicho grupo en estos espacios, pero también para determinar qué se entiende por igualdad de género. Es decir, los discursos gerenciales sobre el liderazgo de las mujeres que lanzan las consultoras pueden ser determinantes a la hora de identificar problemas de desigualdad de género en las organizaciones, o incluso para hablar de qué modelos de liderazgo se perpetúan en la misma.

Atendiendo a esta cuestión, el objetivo principal de este trabajo es identificar qué visión tienen dichas autoras sobre la promoción del liderazgo de las mujeres y su relación con el éxito empresarial. En otras palabras, a través del análisis de tres obras se tratará de conocer qué consideran dichas autoras que pueden aportar las mujeres al éxito y buena gestión de las organizaciones empresariales. Este objetivo principal se divide en diferentes objetivos específicos. En primer lugar, determinar qué concepción exponen las autoras sobre el éxito empresarial y con qué valores se relaciona. En segundo lugar, identificar qué papel tiene la igualdad de género en los discursos de las consultoras, y cómo se relacionan con el feminismo. En tercer lugar, qué se entiende por liderazgo femenino y cómo se define. Por último, identificar qué otros discursos están presentes en el argumentario de estas obras.

## 2. Los discursos gerenciales dirigidos a las mujeres

A través del análisis de los *tips* y consejos que prescriben las mujeres consultoras en sus obras, y basándose en su experiencia profesional en el asesoramiento de empresas, se abordarán las narrativas gerenciales que les permiten construir la idea del éxito empresarial. Los discursos gerenciales nos remiten a las dinámicas de trabajo en el mundo empresarial difundidas a través de la literatura gerencial (Fernández Rodríguez, 2007), caracterizada por un gran carácter moralizante que determina la forma exitosa de gestionar una empresa. Los discursos contenidos en dicha literatura van cambiando a lo largo del tiempo en función de los cambios que se producen en los contextos económicos que les dan sentido (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011). Este tipo de discursos legitiman la constitución de la identidad neoliberal en las sociedades actuales, determinando los valores y sistemas de comportamiento mediante los cuales configuramos nuestras identidades sociales y nos adaptamos a la lógica empresarial, convirtiéndonos en gestores/as de nosotros/as mismos/as. Se da, por tanto, la profusión de ideas economicistas asociadas a la gestión de uno/a mismo/a y relativas a cuestiones como las que siguen: emprendimiento, flexibilidad, innovación, gestión del talento, generación de marca personal (Alonso y Fernández Rodríguez, 2018, 2024).

A pesar de la fuerza movilizadora que trata de potenciar los discursos gerenciales, la realidad es que dichos discursos acaban siendo políticamente paralizantes. Esto se debe en gran parte a que responden a las demandas del sistema neoliberal (Callison y Manfredi, 2023) y a la lógica de la psicología positiva y de la autoayuda (Cabanas y Illouz, 2019; Cabanas y Sánchez González, 2020; Ehrenreich, 2012; Illouz, 2010; Papalini, 2016, 2017). Al centrarse en una visión individualista de los sujetos y tratar de generar la ficción de una total autonomía, acaban sustentando la generación de sujetos aislados de las estructuras sociales. Por ejemplo, la lógica de la autoayuda acaba fundamentando una cultura terapéutica por la cual los sujetos van a auto administrarse terapias psicológicas para “sobrevivir” a los malestares que les pueden llegar a causar los problemas sociales, tal y como se ha comentado más arriba.

En el caso de las mujeres, la influencia de la lógica neoliberal en la conformación de las subjetividades femeninas dentro de las organizaciones propicia una construcción identitaria al servicio de la lógica del capital (Banet-Weiser, 2018; Brice y Andrews, 2019; Kay y Banet-Weiser, 2019; Lamberg, 2021; Litosseliti, Gill, y Favaro, 2019; Rottenberg, 2016, 2017, 2018; Scharff, 2011, 2016; Yoong, 2020), algo que en términos generales nos retrotrae a discursos esencialistas sobre la feminidad que pueden resultar contraproducentes para la consecución de la igualdad de género en dicho ámbito. Esta cuestión la podemos ver reflejada en la literatura gerencial dirigida a mujeres, que surge con la masiva incorporación de las mujeres al mundo del trabajo (Medina-Vicent, 2018c). A diferencia de su versión “neutral” al género, la literatura gerencial que se dirige específicamente a mujeres adquiere tintes distintos, incorporando nuevos discursos que no podemos encontrar en las obras “neutrales” al género, que contiene un claro subtexto masculino. Algunos de estos discursos nos remiten a la maternidad, el cuerpo, la sexualidad, la violencia, etc.

### 3. Metodología

Respecto a la metodología empleada en el análisis de los textos, se partirá de la Teoría de la Valoración (Christie y Martin, 1997; Eggins y Slade, 1997; Martin, 2000; Martin y Rose, 2003; Martin y White, 2005; White, 2002), utilizada en trabajos previos, y que ofrece un modelo estándar para el análisis de la evaluación en el discurso. Dicha teoría explora en qué contextos, de qué manera y qué recursos lingüísticos expresan, negocian y naturalizan posiciones intersubjetivas e ideológicas de los hablantes. En este sentido, resultará de especial interés poner en intersección dicha metodología con la perspectiva feminista, la sociología y los estudios del *management*. Lo que supone prestar especial atención a cómo interviene la dimensión de género en las prescripciones contenidas en las obras, también a los conceptos procedentes del mundo de la gestión (y los nuevos arquetipos de sujeto neoliberal que promueve), así como a las lógicas discursivas contenidas en los mismos.

El análisis de los textos se ha centrado, por tanto, en la identificación de aquellas afirmaciones que buscan prescribir una forma concreta de desarrollar el liderazgo, poniendo especial énfasis en la consecución del éxito social, económico y profesional. También en aquellas afirmaciones o prescripciones que remiten a las principales preocupaciones que se asocian al desarrollo del liderazgo de las mujeres en el ámbito de la consultoría, estas son, aquellas centradas en la igualdad de género y en la concepción que del propio género tienen las autoras. Esto a su vez, conduce a reflexionar sobre la gestión emocional y la maternidad, ya que, como se ha señalado anteriormente en el texto, se trata de dos dimensiones muy ligadas a la concepción de las “subjetividades femeninas” que trabajan las autoras.

En este sentido, se han delimitado una serie de criterios para la selección de la muestra. En primer lugar, obras que se correspondan con el modelo de literatura gerencial dirigida a las mujeres (tratan cuestiones relativas a las mujeres directivas, líderes, emprendedoras, *coaches*, etc.). En segundo lugar, obras escritas por mujeres que hayan desarrollado su carrera profesional en el mundo de la consultoría. En tercer lugar, un criterio temporal que aglutine obras publicadas en el periodo 2019-2022. En cuarto lugar, se atenderá especialmente a la popularidad de las/os autoras y su trayectoria profesional. La popularidad de las autoras es medida en función de diversas dimensiones que se exponen a continuación: que dispongan de página web donde promocionen

sus contenidos, que hayan participado en TED Talks, que generen espacios de encuentro entre mujeres líderes, y que dispongan de una dilatada carrera profesional en el mundo de la consultoría. La muestra que se analizará en el presente trabajo es: *Liderar en femenino para hombres y mujeres. Guía antigurús para las empresas del futuro* de Txell Costa (2019), *Mujer disruptiva en tierra de líderes. Para el empoderamiento de hombres y mujeres que con coraje eligen el camino del Liderazgo* de Silvia Velásquez Ávila (2020), y *Construcción de liderazgo en mujeres. Guía práctica para líderes, profesionales y consultores* de Cecilia Russo (2022). Se trata de obras publicadas originalmente en castellano y en el contexto español.

En primer lugar, Txell Costa es periodista, profesora universitaria y especialista en marketing y negocios. Fundó una consultoría de estrategia empresarial y marketing donde se realiza el acompañamiento de empresas y emprendedores/as hacia la constitución de “empresas éticas”. Txell Costa, presenta una obra con diferentes *tips* y también monólogos y conversaciones con otras personas, así, al inicio de su obra plantea: “En este libro aprenderás a cultivar el buen rollo en el trabajo [...] Todo esto lo conseguirás a través del liderazgo en femenino o emocional, un liderazgo más natural, ético y colaborativo que integra la parte más humana de las organizaciones” (2019: 4). En segundo lugar, Silvia Velásquez Ávila (2020) es directora de calidad de alimentos y farmacéutica, Desarrollo Humano y Organizacional, Coach de Talentos de Gallup, Team Coach, Teambuilding Coach, Coach Ejecutivo y de Vida. Tal y como apunta en su página web, acompaña la transformación “humana y organizacional”, llevando a individuos y empresas a la mejora continua. Su obra se centra en ofrecer cifras y estudios sobre la presencia de las mujeres en las empresas, y recurre de forma constante a teorías económicas para presentar sus argumentos. Inicia su escrito del siguiente modo: “¡La revolución debe continuar!! Se requieren muchas mujeres líderes para impulsar el cambio estructural y cultural en los negocios. ¡Más que nunca necesitamos mujeres como Mulán, empoderadas, guerreras, independientes y con deseos de crear nuevos caminos!!” (Velásquez, 2020: Posición 79 de 4093). Por último, Cecilia Russo<sup>2</sup> (2022) lidera una consultoría de servicios profesionales cuyo objetivo es “acompañar a las organizaciones y sus líderes en el desarrollo del capital humano”. La meta es lograr organizaciones con mejores resultados, equipos más eficientes, personas más integradas, productivas y felices. Del libro nace un podcast titulado “Construyendo Liderazgo en Mujeres” de la autora junto a Natalia Botto. Su obra se compone centralmente de los resultados de encuestas. Una de las ideas centrales de esta obra es que “No parecen existir modelos de liderazgo masculinos o femeninos, pero sí existen características que aparecen con mayor prevalencia en uno u otro género” (Russo, 2022: 73).

#### 4. Discusión y resultados

La estructura del análisis responde a las temáticas principales identificadas mediante el análisis de las prescripciones sobre el liderazgo de las mujeres encontradas en los textos. En primer lugar, aquellas relativas al éxito empresarial de las mujeres. En segundo lugar, todas aquellas prescripciones que refieren a la igualdad de género y a la concepción misa del género. En tercer lugar, la gestión emocional y la espiritualidad mercantilizada. Por último, la cuestión de la maternidad.

Las tres autoras enfocan los consejos que dan a las mujeres desde su propia experiencia profesional trabajando en empresas, argumentando casos concretos donde se han encontrado con desafíos empresariales para la transformación. Recurren de forma constante a una concepción del liderazgo de corte constructivista, abriendo la posibilidad de que toda persona sea capaz de desarrollar capacidades para liderar según el contexto lo requiera. Esta visión del liderazgo, paradójicamente, convive con una concepción un tanto esencialista de las capacidades de cada género, es decir, si bien toda persona puede practicar y aprender a ser un/a “buen/a” líder, se señala que según se sea mujer u hombre, se tendrá una tendencia u otra a ciertos valores o capacidades, esto es algo que cabe señalar desde el inicio del análisis, para comprender mejor la emergencia de ciertos discursos en el argumentario de estas mujeres. Así pues, entre estos discursos recurrentes encontraremos el referente al “liderazgo

<sup>2</sup> <https://ceciliarussomarketing.com/>

femenino” en lugar de liderazgo de las mujeres y la cuestión de la maternidad, así como la psicologización de la práctica del liderazgo y el requerimiento de la gestión emocional de las mujeres. En términos generales se trata de cuestiones bastante recurrentes en la literatura gerencial dirigida a mujeres.

## 4.1 Liderazgo y éxito

A lo largo de las obras, el camino del buen liderazgo se construye como un camino hacia el éxito, que parece dirigir a la consecución de la felicidad. El binomio liderazgo exitoso y líder feliz, es edificado por las autoras desde la toma de riesgos y el aprendizaje producto del error. Un/a líder que se precie, debe motivar a sus equipos a tomar riesgos en base a una dirección marcada. El fallo se concibe como una oportunidad de mejora que no se debe desperdiciar, además de configurarse como una vía para el autoconocimiento. La resiliencia sería aquí un concepto importante para comprender cómo la capacidad individual para resistir y re-construirse ante condiciones adversas acaba adquiriendo “determinismos cognitivistas, esencialismos psicológicos y biológicos, y una lógica economicista vinculada con la racionalidad neoliberal”, lo que conlleva una constante exposición a los riesgos como parte de una gestión de la vida que aspira a un incesante potenciamiento de las capacidades individuales (Guzmán y Cárdenas, 2021: 1). La promesa de la felicidad es escurridiza y autopropetúa el empuje del capital mediante la acción individual de los sujetos (Hernández Zapata y Gómez Ángel, 2021: 7), como se desprende de las siguientes afirmaciones de las autoras.

**Ser líder es algo muy interno, de tripas, de alma, de piel, de sentir el poder interior, de autoestima.** De creer que lo que sueñas y piensas es posible, es correcto, te lo mereces... y de ser fiel a ello; de andar, andar y andar... con esa visión. Llámalo *reason why*, propósito o misión... [...] Para mí, **ser líder es ser persona y ser feliz** (Costa, 2019: 80-81).

Crecimiento también es poner orden y optimizar, **ganar temple** y descubrir **nuestra mejor versión**. Es **asumir riesgos** y confiar en que todo saldrá bien (Costa, 2019: 15).

**Tomar riesgos calculados** y destacarse en sus tareas: hay una cultura de que los hombres son más tomadores de riesgo que las mujeres. Hay un cierto prejuicio sobre las mujeres en relación con su capacidad de asumir riesgos (Russo, 2022: 69).

**Un líder que exponga a su gente a situaciones en las que puedan fallar**, pero en las que el beneficio del **error** será mayor que el costo generado para el desarrollo de esta persona y del negocio como un todo (Russo, 2022: 125).

Como se puede observar, no se aprecia en estas afirmaciones ninguna referencia al género, lo que nos impele a afirmar que, para las autoras, la toma de riesgos está más allá del género de cada líder. Por tanto, ser buenas líderes implica, trascender la “esencia femenina” que las aleja de una toma de riesgos (Carr y Kelan, 2024), y adoptar una especie de neutralidad de género. Es decir, para sustentar o defender la presencia de las mujeres en la empresa, primero estas deben ser desligadas de sus supuestos “valores innatos femeninos”, y demostrar que son capaces de trascenderlos para asumir riesgos. Sin embargo, como veremos más adelante, este razonamiento convive con la defensa de las “características femeninas” que pueden ofrecer las mujeres a la empresa, sostenido sobre un argumento de efectividad económica. Las mujeres son una ventaja competitiva, capital humano que necesita ser potenciado. Velásquez lo plantea de forma explícita mediante la siguiente afirmación: “Las mujeres son agentes económicos clave que generan prosperidad, empleo, innovación y son un potente motor del desarrollo. Cuando el número de mujeres ocupadas aumenta, las economías crecen” (Velásquez, 2020: Posición 1610 de 4093), mientras que el argumento aparece en las otras autoras como un subtexto, ya que se entiende que incorporar a más mujeres en las empresas es una cuestión de justicia, pero también una fuente de diversidad que puede permitir a las organizaciones ser más flexibles y aumentar su capacidad de adaptación al entorno.



## 4.2 ¿Igualdad, paridad o feminismo?

Dicha concepción de justicia de corte economicista se ve ejemplificada también en el propio concepto sobre la lucha por la igualdad de género en el mundo empresarial que exponen las autoras. Se recurre al concepto de igualdad de género, pero renegociando sus significados, esto quiere decir que la reclamación por la igualdad no aparece como una demanda política, sino como una reclamación de paridad cuyo objetivo es “aceptar las diferencias” entre los géneros y normalizar la diversidad de las personas, como se puede leer en las citas más abajo. Los argumentos planteados parecen tratar de desdibujar o borrar las diferencias de género mediante su aceptación, aunque esto pueda parecer contradictorio. Se habla de “humanismo” en un intento por despojar de todo cariz de lucha colectiva y/o política a los planteamientos de las autoras, esto nos recuerda a la tan empleada frase: “No soy feminista, soy humanista” (Salander, 2024). Este tipo de argumentos nos puede recordar a aquellos esgrimidos por el feminismo de la igualdad, que plantea una especie de sentido de justicia universal más allá del género. Y se enmarca en el debate acerca de si las mujeres deben luchar por la consecución de la igualdad entre hombres y mujeres, o, por el contrario, reivindicar su diferencia (Puleo, 2005). La ambigüedad de los planteamientos de las autoras dificulta su posición en uno u otro extremo, aunque sí nos permite asociar sus premisas con aquellas propias del feminismo neoliberal que desarrollaremos más adelante (Penchansky, 2018; Rottenberg, 2018).

Que la igualdad de género no significa que las mujeres dejen de tener hijos o que los hombres las mantengan. Significa que **aceptamos las diferencias** (no las tapamos, porque estoy harta de que disimulemos los dolores de regla o los arrebatos de calor de la menopausia, por eso soy muy fan de los váteres públicos de Canadá, donde **normalizan** las cosas y puedes encontrar, al lado del papel de váter, compresas y tampones) y que **compartimos las responsabilidades y las oportunidades** (Costa, 2019: 95).

**Buscar una paridad de género para mí es en sí excluyente más que incluyente.** Buscar una paridad de género excluye por ejemplo el contar con una mayoría de mujeres en el equipo, y tal vez en algunas empresas es lo que pudiera requerirse. Así que **más que buscar una paridad de género yo buscaría una aceptación y un crecimiento hacia el humanismo** con una consciencia desarrollada que permita aceptar lo que cada Ser Humano es. [...] Donde en lugar de competir, se comparta, colabore y se aprovechen las bondades y talentos de cada género (Velásquez, 2020: Posición 1864 de 4093).

¿Qué diferente sería si tanto el hombre como la mujer fuéramos capaces de entender que ambas partes tenemos un potencial y una pasión, por desarrollar, por crear, por trascender! ¿Y si en lugar de limitarnos nos apoyamos?, ¿Y si en lugar de sentirnos castrados o minimizados nos sentimos orgullosos de apoyar y acompañar la trascendencia del otro? **Así que no es a la paridad de género, hacia donde debemos ir; lo que realmente necesitamos es una paridad de humanismo** (Velásquez, 2020: Posición 1927-1935 de 4093).

Entiendo que, en el camino al liderazgo de mujeres, hay todavía muchos obstáculos que sortear en términos de igualdad, cultura paternalista de las organizaciones, políticas que aún no consideran la equidad, **pero el desafío sigue siendo trabajar cada una en aquello sobre lo cual podemos intervenir: nosotras mismas** (Russo, 2022: 18).

Esta visión de la igualdad de género tiene mucho que ver con la relación que tienen las autoras con el feminismo, que resulta, como poco, ambigua. Si bien observamos una mayor tendencia a recurrir al feminismo que en análisis previos realizados sobre literatura gerencial dirigida a mujeres (Medina-Vicent, 2020), sigue habiendo ciertas reticencias a reconocer el carácter radical y político de dicho movimiento. Por ejemplo, autoras como Velásquez (2020: Posición 66,1524 de 4093) hablan de “movimiento de liberación femenina” o de “lucha de la mujer”, evitando utilizar la palabra “feminismo” o “feminista”. De hecho, Russo (2022: 18) lo deja bien claro en el prólogo a su obra, tal y como se puede leer en las siguientes citas. Quizás la autora que más abierta se muestra a hablar de feminismo, aunque lo hace de forma muy superficial en las primeras páginas de su obra, es Txell Costa:

Por eso **todos “deberíamos” ser feministas**, para compensar tanto machismo. Como en Suecia, que lo llaman *non-gender roles*, porque no tiene nada que ver con el sexo ni con la orientación sexual, sino con los roles sociales establecidos. Vaya, que estamos todos en el mismo barco, **que no va de nosotras o de ellos**, sino de ir todos hacia la igualdad de derechos y ser conscientes de que aún hay grandes ejemplos de desigualdad, como la violencia de género o la mutilación genital (Costa, 2019: 52).

**No es un tratado con una mirada feminista sobre el liderazgo.** No es un lugar donde justificar todo lo que las mujeres decimos que nos cuesta o debemos sortear en las organizaciones donde hemos trabajado o estamos trabajando (Russo, 2022: 18).

Así, **mi voto no es por los movimientos feministas**, en tal caso votaría más por la reeducación del hombre, y me atrevo a hablar de la necesidad de crear programas de “empoderamiento” para el hombre que se implementen a la par de los programas de “empoderamiento” para la mujer; no para contraatacar y que continúe la lucha de poder entre géneros, ni el maltrato o dominio hacia la mujer, sino para que ambos aprendan a descubrir su propia valía, sin necesidad de compararse o competir contra el género opuesto, y **descubrir lo que cada género es capaz de lograr cuando es consciente de su propio potencial y cuando tiene el control de su ego y poder** (Velásquez, 2020: Posición 3343 de 4093).

De este modo, aunque la reflexión o recurso al movimiento feminista está presente en las obras, parece deberse más a la proliferación de los discursos feministas en la esfera pública y mediática (Banet-Weiser, 2018) que a un compromiso político concreto de las autoras respecto al mismo. Se evita en general politizar el discurso de reclamación de una mayor presencia de las mujeres en las empresas. De hecho, cuando está presente, el feminismo se presenta como una corriente moderada centrada en los “argumentos comerciales” para la igualdad de género, que defiende a las mujeres como cruciales para lograr competitividad y crecimiento económico, como se ha comentado ya anteriormente. Las organizaciones y el mundo del trabajo en general son identificados como lugares clave para la operacionalización e implementación de un feminismo moderado que se centra en la autopromoción de las mujeres (Lewis, Adamson, Biese, y Kelan, 2019), en un marco postfeminista y neoliberal (Budgeon, 2011; Martínez-Jiménez, 2021; Medina-Bravo, 2021; Orgad y Gill, 2022).

Los feminismos moderados se refieren a feminismos generalmente “domesticados” por el discurso neoliberal para socavar la causa feminista (McRobbie, 2015). Dentro de los feminismos moderados se incluye el feminismo corporativo que pretende producir un feminismo hegemónico representado por mujeres de éxito empresarial como Sheryl Sandberg, Ivanka Trump, Hillary Clinton, Condoleezza Rice, etc. A su vez, estas lógicas tan contradictorias y ambivalentes que tratan de poner en diálogo feminismo y neoliberalismo se enmarcan dentro de un marco de sentido mayor que referiríamos como feminismo neoliberal (Banet-Weiser, Gill, y Rottenberg, 2020; Medina-Vicent, 2018a; Rottenberg, 2014, 2018). Normalmente estas mujeres de la élite empresarial son criticadas por ignorar el carácter estructural de las desigualdades de género, la discriminación y el dominio masculino en las culturas, y centrarse solamente en la responsabilidad individual de las mujeres en el camino hacia la igualdad (Lewis et al., 2019). Este feminismo corporativo moderado es una manifestación más de la sensibilidad postfeminista dentro de la empresa, y da muestra de las dificultades y contradicciones performativas del “ser feminista” en la empresa, convirtiéndose el feminismo en algo que constriñe y empodera a los sujetos de forma simultánea (Jaime, Bandeira, y Brunstein, 2023; Mavin y Grandy, 2019). Por esta razón, existen amplias críticas de esta versión del feminismo, que es percibida como una aliada del neoliberalismo que no beneficia a la mayoría de las mujeres (Arruzza, Bhattacharya, y Fraser, 2019; Eisenstein, 2017; Fraser, 2015, 2023; Schild, 2016).

No resulta extraño que la identificación de las razones por las cuáles hay menos mujeres en la cúspide empresarial realizada por parte de las autoras sean de corte individual. Es decir, si se acude a explicaciones estructurales sobre la sociedad (Russo, 2022: 54, 109) para explicar



las desigualdades de género presentes en las organizaciones, sin embargo, se responsabiliza a las mujeres de su solución. Esto se ve de forma clara en las obras de Russo y Velásquez, que inciden en el papel del inconsciente a la hora de poner barreras a las mujeres para alcanzar el éxito empresarial. En esta construcción discursiva que realizan las autoras, la mujer como sujeto individual debe ser la encargada de “no dejar que le afecten” los sesgos de género inconscientes que frenan su carrera profesional. Veamos a continuación algunas de estas afirmaciones:

Hoy necesitamos como humanidad **desaprender las creencias de lo que hemos considerado “normal”** y crear una cultura de respeto no solo hacia la mujer, sino hacia el Ser Humano en general, independientemente del género, raza, edad o preferencia sexual (Velásquez, 2020: Posición 3343 de 4093).

Frente a este contexto, ¿las mujeres preferimos luchar por ese espacio de igualdad o bajarnos del sistema? ¿Cuánto estamos dispuestas a quedarnos en el sistema y trabajar por ese espacio de igualdad? Es muy importante, en este punto, **el reconocimiento de mis propios sesgos inconscientes y cómo se ponen en juego en las decisiones que voy tomando**. Conocer esos sesgos que provienen de mi educación, cultura y formación me dará más libertad a la hora de tomar decisiones sobre mi carrera y mi vida (Russo, 2022: 84).

De hecho, también se dice claramente que las mujeres tienen tendencia a construirse a ellas mismas como víctimas, hecho que supuestamente las paralizaría, convirtiéndolas en agentes pasivos. A través de estas obras se pretende crear seres autosuficientes que aplican técnicas de gobernanza para influir en el resultado exitosos de sus propios esfuerzos. No solo se anima a las mujeres a trabajar en sus cuerpos, sino que también se las llama a participar en un autotrabajo psicológico (Gill y Kanai, 2018) para que estén equipadas para afrontar los desafíos laborales como individuos solitarios que no forman parte de un colectivo.

Porque, desde mi lectura y experiencia personal, **hay una tendencia a victimizarse**, en algunos casos, **en las mujeres**, considerando el contexto adverso que nos toca enfrentar (Russo, 2022: 24).

**No es mi intención victimizar a la mujer**, pero he aprendido que cuando se trata de solucionar un problema, o generar alguna mejora, lo primero es encontrar la causa raíz, teniendo claro el punto de partida. Nos hemos acostumbrado a una normalidad, que no solo daña a la mujer sino a la humanidad, así, que no es mi intención poner a la mujer en el papel de víctima, sino crear consciencia para atender la necesidad urgente de hacer frente a lo que considero que podría ser la causa raíz y punto de partida de esa realidad. **Mientras no rompamos esas creencias difícilmente avanzaremos como humanidad** (Velásquez, 2020: Posición 3322 de 4093).

Hasta aquí hemos podido comprobar cómo se construye un liderazgo exitoso, y qué implicaciones tiene la desigualdad de género en las organizaciones para que las mujeres tengan más limitaciones u obstáculos a la hora de desarrollarlo. A continuación, nos adentraremos en el discurso sobre el papel que puede tener el liderazgo de las mujeres en el desarrollo de una buena gestión organizacional, así como la cosmovisión de las autoras de las obras respecto al mismo.

### 4.3 ¿Liderazgo femenino o complementariedad de los géneros?

En trabajos anteriores en los cuales analizamos una muestra de la literatura gerencial dirigida a mujeres concluimos que los valores asociados a las mujeres en el desarrollo de su liderazgo son: pensamiento relacional, colaboración, comunicación inclusiva, emoción, empatía y capacidad multitarea. Dichos valores se corresponden con el estereotipo de género femenino, ya que no aportan ninguna novedad a dicho discurso, además de que son asociados a las mujeres en términos “esencialistas”. La diferencia central sería que ahora dichos valores son puestos en juego para conformar una dirección empresarial más efectiva, es decir, se revalorizan cuestiones relacionadas con las mujeres que antes eran menospreciadas en la empresa. A pesar

de que las obras analizadas en aquel momento habían sido publicadas en el periodo 2013-2014, y las analizadas en este artículo corresponden con el periodo 2019-2022, una década de diferencia no ha supuesto cambios sustanciales en la posición que las mujeres empresarias, consultoras y líderes tienen del liderazgo de las mujeres en la empresa. De forma clara, los valores expuestos en las obras de las consultoras coinciden con esta concesión del liderazgo femenino, y aunque se trata de huir de una argumentación claramente esencialista, se acaba promoviendo esta visión. La novedad quizás radica en que ahora su promoción se centra en la reivindicación de una complementariedad de estilos y de géneros, tal y como podemos observar en las siguientes citas:

**No parecen existir modelos de liderazgo masculinos o femeninos**, pero sí existen características que aparecen con mayor prevalencia en uno u otro género (Russo, 2022: 73).

**Los hombres y las mujeres usan estilos diferentes de liderazgo:** mientras las mujeres tienden a ser más democráticas, participativas, menos autocráticas que los hombres, valoran la filiación y la adhesión; por el contrario, los hombres tienden a emplear un estilo más directivo, centrado en el mando y el control, el poder y la competencia ya que confían en ya que confían en la autoridad formal de su posición como base para ejercer su influencia (Velásquez, 2020: Posición 1630 de 4093).

El 100 % de las encuestadas definen su liderazgo entre situacional, coach y democrático, lo cual indica la apertura a un espacio de debate, escucha, trabajo con otros, trabajo en equipo. **Ninguna de las encuestadas define su liderazgo como directivo** (Russo, 2022: 69).

Las competencias de **visión estratégica y financiera** parecen estar **menos presentes en las mujeres** y son nodales para el crecimiento vertical en las organizaciones. Es importante que las mujeres con ambición de crecimiento pongan foco en el desarrollo de esos aspectos (Russo, 2022: 56).

Se produce un viraje discursivo respecto a análisis previos, y es que la fuente de la igualdad de género se encuentra, según dichas autoras, no tanto en la promoción del liderazgo femenino como en el equilibrio femenino-masculino. No se trata de un cambio radical en el discurso, pero sí de un matiz interesante, y se refiere a la idea de conseguir una complementariedad y/o equilibrio entre los géneros sin renunciar a la “esencia” que estos pueden aportar para caminar hacia una empresa exitosa. Se trata, al parecer, de generar un sujeto líder maleable, fácilmente adaptable, que sea “hombre” y “mujer” al mismo tiempo:

Por fin nos hemos dado cuenta de que en todo plan de negocio faltaba un ingrediente básico: la **humanidad** (Costa, 2019: 32)

Mi objetivo es **integrar los distintos talentos que**, como te comentaba en la sección “Vocabulario pa entendernos”, se han separado históricamente en femenino/masculino. Hay quien lo llama **“liderazgo hombre/mujer”, “energía masculina/femenina”, “energía de tierra y aire”, “yin/yang”...** whatever, pero la clave está en no excluirlos como hemos hecho hasta ahora (incluso dentro del sistema educativo), porque nos desequilibra, como si obviáramos una parte de nuestra persona (Costa, 2019: 41-42).

**Cuando el liderazgo está constituido por hombres y mujeres** con visiones complementarias, **las decisiones organizacionales resultan enriquecidas**, produciendo mejores resultados en el negocio (Velásquez, 2020: Posición 1712 de 4093).

Podemos afirmar que **a mayor complementariedad de género en los puestos de liderazgo se generan Mejores Lugares para Trabajar® para Todos** (Velásquez, 2020: Posición 1762 de 4093).

La cuestión de la complementariedad de los géneros nos recuerda a las premisas del feminismo cultural en cuanto a la aceptación de las diferencias entre géneros, pero en un contexto de expansión del neoliberalismo. El feminismo cultural trataba de poner en valor las cualidades femeninas en un mundo masculinizado, parte de este movimiento se sustentaba en la creencia de que existe una naturaleza o esencia femenina, de la que se apropian las mismas feministas para revalorizar los atributos femeninos históricamente despreciados. Sin embargo, en el caso de las obras analizadas, el reconocimiento de esta esencia sirve como preludio para reclamar una mayor complementariedad entre los géneros, destacando lo que cada uno de ellos puede aportar para el correcto desarrollo del liderazgo en las organizaciones, y no para situar a uno por encima del otro.

#### 4.4 La gestión emocional y la espiritualidad mercantilizada

El papel de las emociones resulta crucial en los discursos sobre el liderazgo de las mujeres, sobre todo la capacidad de los sujetos para reconocerlas y autodiagnosticarse en base a una cultura terapéutica que desdibuja los problemas sociales situándolos encima de los individuos (Brinkmann, 2024). Esto se percibe también en análisis realizados en emprendedoras, quienes comprenden que el emprendimiento femenino requiere esfuerzos ilimitados para automodular sus disposiciones emocionales (Amigot-Leache, Carretero-García, y Serrano-Pascual, 2023). De hecho, en estudios sobre el emprendimiento femenino efectuados por las investigadoras Amparo Serrano-Pascual y Carlota Carretero-García, se señala que el emprendimiento remite a un conjunto de cualidades, valores y perfiles emocionales configurados por la libertad, la independencia, la proactividad, la fuerza de voluntad, el coraje y la fortaleza entre otros, que configuran un nuevo arquetipo de sujeto que se hace a sí mismo a partir del autoejercicio y la autoconciencia (Carretero-García y Serrano-Pascual, 2022). La empresa se convierte así en un metadiscurso que construye tropos a través de los cuales pensar la igualdad, llegando a configurar las prácticas de impulso del emprendimiento entre las mujeres como dimensión central para la lucha contra la desigualdad de género (Serrano-Pascual y Carretero-García, 2022: 668). Así pues, la capacidad de poseer ciertos valores y de “gestionar” las propias emociones se configurarían como instrumentos que llevan al éxito empresarial.

Por ejemplo, Velásquez anima a las mujeres a practicar el *coaching ontológico* (Velásquez, 2020: Posición 2641 de 4093) y el *wellness coaching* (Velásquez, 2020: Posición 2827 de 4093) como dos vías para la transformación de una misma hacia el éxito empresarial. Este tipo de *coaching* supone que el cambio hacia aquello que deseamos ser pasa por “mirarse” a una misma, observando las acciones a nivel del lenguaje, del cuerpo y de las emociones, “solo así seremos capaces de interpretar nuestra forma de ser actual y facilitar el proceso de transformación hacia una forma de ser todavía por venir que aguarda ser creada” (Hijós y Álvaro, 2022: 20). En este prisma, y tal como se puede leer más abajo, habría un conjunto de emociones negativas a evitar, las emociones densas (tristeza, melancolía, frustración, etc.) consecuencia de egos mal gestionados (Velásquez, 2020: Posición 2304 de 4093), y se trataría de aprender a gestionarlas del modo más exitoso sería responsabilidad de cada mujer:

Para mí, el primer paso para volver al equilibrio y a la serenidad es **aceptar lo que siento, sin culpa, que por algo soy humana**. Entonces, me tomo un espacio para respirar y aliviar tensiones corporales, y busco alguna manera de poner voz a lo que siento (me va muy bien meditar o escribir) e intento identificar su origen [...] (Costa, 2019: 77).

En los procesos que he acompañado para el desarrollo de líderes y equipos de trabajo, me he dado cuenta de que la causa principal de los bloqueos, mal desempeño o falta de integración de equipos es el ego del líder o de alguno(s) de sus integrantes. En la mayoría de los casos “gestión de equipos” es sinónimo de “gestión de egos”. Evidentemente reconocerlo se convierte en el principal desafío a enfrentar; es como trabajar un proceso de duelo. **Antes de llegar a la aceptación y aprendizaje, hay que pasar por las etapas de negación, miedo, ira, depresión/tristeza, asimilación y perdón** (Velásquez, 2020: Posición 2385 de 4093).

Recuerdo algunos momentos de **mucha angustia, preocupación, incertidumbre; también alegrías, sensaciones de logro**. Y puedo decir que **la gestión de esas emociones fue lo que me permitió seguir en camino**, transitar los distintos momentos, lograr el equilibrio. Lo racional y lógico siempre es más sencillo (¡al menos para mí!); el punto es cómo vamos transitando esas metas y logros (Russo, 2022: 17).

Como se puede observar, se trata de una concepción de la propia psicología de la mujer individual, así como de sus emociones, donde la espiritualidad se vuelve una dimensión de la vida a gestionar que, a la vez, sirve de fundamento a la ficción de la completa autosuficiencia. En relación, los diversos caminos hacia el crecimiento interior y espiritual responde a una mercantilización de las emociones que tienden a profundizar la opresión antes que favorecer la emancipación (Hijos y Álvaro, 2022). Atendiendo a este diagnóstico, las autoras realizan sus propias propuestas de modelos de liderazgo que tratan de potenciar la autoconciencia y la mirada interior centrada en la escucha del cuerpo y las emociones, incidiendo en las dimensiones de bienestar y salud mental:

Se trata de un **liderazgo biodinámico**, que evoluciona e integra los ciclos de la vida: épocas en las que tenemos más creatividad, épocas en las que miramos más hacia fuera... Hasta ahora habíamos construido un modelo deshumanizado, **desconectado de nuestro ser más primario**, como si las personas pudieran trabajar un mínimo de ocho horas seguidas siempre al mismo ritmo. Y no es así. Porque hay días y momentos de todo, y **no estamos hechos, ni física ni mentalmente, para mantener este ritmo**, que puede acabar desembocando en problemas de salud, ansiedad y estrés (Costa, 2019: 43).

Pensamiento analítico, Emocional, Espiritual y Físico (Salud Corporal), considerando que estando **saludables** en estas áreas podremos tener la **energía suficiente** para hacer girar nuestro engrane libremente a la velocidad deseada (Velásquez, 2020: Posición 1433 de 4093).

¡El **autoconocimiento** requiere de un acto de valentía! No es sencillo aceptar y abrazar aquello que es una debilidad en mí. Es un camino que se logra con la **autoaceptación**, la **madurez** y la **humildad**, que nos permite reconocernos como seres humanos (Russo, 2022: 120).

Estas propuestas nos remiten a la idea de la autenticidad, de la búsqueda del yo auténtico a través de la práctica del liderazgo. Rita A. Gardiner (2015, 2024) establece una crítica sobre la noción mainstream del 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 advierte de los riesgos derivados de un modelo de liderazgo que bajo la apariencia de autenticidad se centre en uno mismo y contribuya a apartar al/la líder de los otros, concibiéndolos como meros instrumentos para su beneficio.

## 4.5 Ser madre o no ser madre: ¿esa es la cuestión?

La cuestión de la maternidad aparece de forma recurrente en la literatura gerencial dirigida a mujeres, ya que se identifica como uno de los frenos principales a la hora de desarrollar la carrera profesional de las mismas. El planteamiento inicial sobre la maternidad que se realiza en las obras, se corresponde con el dilema sobre si ésta supone un freno para la carrera profesional de las mujeres o si puede integrarse en la vida organizacional de forma exitosa (Coleman, 2020). En análisis anteriores (Medina-Vicent, 2020), concluimos que las líderes concebían la maternidad como una cuestión de elección individual, y que su abordaje debía recaer tanto en la mujer como en su red familiar. Es decir, la decisión de ser o no ser madre se sostenía sobre los recursos económicos y las redes de apoyo que estas mujeres tuviesen. Entre las posibilidades para “gestionar” la vida familiar, se proponía el recurso a servicios de otras mujeres (habitualmente

procedentes de otros países) para el desarrollo de las tareas del cuidado de los/as niños/as y el hogar. La visión de la responsabilidad empresarial y estatal sobre la maternidad era inexistente, no se producía ningún tipo de reflexión colectiva sobre el problema de la conciliación.

Sin embargo, en el análisis realizado en este trabajo encontramos una pequeña variación que dista de los planteamientos sobre este tema analizados en trabajos anteriores, se refiere a que las tres autoras comparten la reclamación de mejores políticas por parte de las empresas que permitan compaginar la maternidad con el trabajo. De este modo, sí parece empezar a vislumbrarse una mayor conciencia de la responsabilidad que las organizaciones tienen a la hora de posibilitar que las trabajadoras puedan decidir si ser o no ser madres. Sin embargo, a pesar de este cambio discursivo, de forma predominante se mantiene el recurso a la libre elección y al papel de la pareja y la familia como facilitadoras de la maternidad. Es decir, se construye la cuestión de la conciliación como una realidad personal e individual que ha de ser gestionada por la madre en cuestión y su entorno. Una forma de hacerlo sería escoger una pareja (que no escapa de las lógicas heteronormativas) que esté dispuesta a compartir la responsabilidad de cuidados, y contar con una red familiar que de apoyo.

**El logro de equilibrio e integración de la vida laboral y la personal es crucial para las mujeres.** Si bien han existido cambios en los últimos años, la mujer sigue siendo el principal sostén en las tareas de cuidado de los hijos y el hogar, lo cual demanda más tiempo y atención en su día a día. En este aspecto, **es fundamental establecer una relación de pareja lo más equitativa posible en cuanto a la corresponsabilidad** sobre la familia que permita que la mujer encuentre un lugar donde sentirse acompañada y sostenida (Russo, 2022: 72-73).

Perdón por el *speech*, pero es que estos temas me enervan. Y son una responsabilidad conjunta, así que... [vuelvo a hacerme con el altavoz en plan mitin]: “Padres y madres del mundo: cuento con vosotros. De todos depende nuestro bienestar profesional. **Sed ejemplo. Sed responsables. Encontremos el punto medio entre pringados y apalancados.** Podemos ser buenos profesionales y buenos padres, sin tener que elegir” [cierro micro] (Costa, 2019: 95).

**No todos los hombres están preparados para convivir con una mujer que se desarrolla profesionalmente**, independientemente de su grado de participación en la economía del hogar. El desarrollo profesional de la mujer está generando una desvalorización en el hombre; y el impacto no es muy halagador si nos asomamos a ver las estadísticas de depresión en la población mundial que cada vez van en aumento (Velásquez, 2020: Posición 1892 de 4093).

**Es muy importante el rol de la pareja en cuanto a que tengamos realmente un socio a la hora compartir responsabilidades de cuidado.** Es fundamental que nuestra pareja crea en la responsabilidad compartida y también que valore nuestro proyecto laboral y de carrera, de modo que las decisiones se tomen en conjunto mirando el desarrollo de ambos. También es relevante el armado de una **red de ayuda con familiares, amigos, vecinos, padres.** A veces nos cuesta hacer esos pedidos porque estamos acostumbradas a la autosuficiencia, **pero resulta fundamental esa red que nos sostiene en momentos que surgen contingencias que atender** (Russo, 2022: 145).

Sin embargo, la realidad es que aquellas mujeres que se toman permisos o reducciones de jornada más allá del permiso de maternidad tienen menos probabilidades de alcanzar puestos de liderazgo y pagan una penalización económica significativa en salario (Offermann, Thomas, Lanzo, y Smith, 2020). Se puede observar en las citas que al final, la gestión del hogar o de los cuidados recae de nuevo en una red de apoyo configurada por familiares y amigos/as, o personas contratadas para hacerse cargo del cuidado del hogar. Las autoras parecen caer en un olvido premeditado de que para que un pequeño grupo de mujeres pueda escalar hacia la élite

empresarial, otro gran grupo de mujeres procedentes normalmente del Sur Global han de migrar a Occidente y ser mal pagadas por realizar estas tareas de cuidado a las que ellas no pueden atender (Federici, 2013, 2021, 2022). De nuevo, se echa en falta una reflexión crítica sobre el trabajo de cuidados relacionado con la maternidad y el papel de empresas, instituciones y gobiernos en aportar políticas y soluciones para estas realidades.

## 5. Conclusión

Tras el análisis de las obras, cabe destacar que encajan completamente en la definición de la literatura gerencial. Todas tienen en común un recurso continuo a las aportaciones de gurús del *management*, entre los que podemos destacar algunos citados por las autoras como son: John C. Maxwell, Daniel Goleman, Simon Sinek, Fredy Kofman o Susan Colantuono. El recurso a las ideas y aportaciones de dichos/as autores/as, así como la referencia a teorías económicas desde un tono divulgativo, hacen que las obras analizadas puedan ser concebidas como un ejemplo de literatura gerencial destinada a difundir entre la población las lógicas empresariales. Cabe señalar en este mismo sentido que las autoras recurren de forma constante a su propia experiencia vital y profesional para establecer consejos para que las lectoras puedan alcanzar el éxito al gestionar sus organizaciones, y/o ejercer el liderazgo. Por ejemplo, tanto Russo como Velásquez recurren a su vida familiar y amorosa para justificar sus decisiones profesionales. En el primer caso, para justificar su decisión de ser madre, en el segundo, se refiere a su divorcio como el momento en el que se percató de que debía cambiar su forma de entender la vida y desaprender todo lo aprendido hasta el momento. Este recurso a la vida amorosa, familiar y relacional no suele encontrarse en la literatura gerencial no dirigida específicamente a mujeres.

El objetivo principal de este trabajo se centraba en identificar qué visión tienen las mujeres consultoras sobre la promoción del liderazgo de las mujeres y su relación con el éxito empresarial. Tal y como hemos podido observar, en los relatos de las consultoras el liderazgo se construye como un camino hacia el éxito y la felicidad, que estarían relacionados entre sí. El binomio liderazgo exitoso y líder feliz es edificado por las autoras desde la toma de riesgos y el aprendizaje producto del error. Se insta a las mujeres a deshacerse de los miedos y las limitaciones inconscientes que, desde su perspectiva, las limitan en el mundo organizacional. Y lanzarse a una vida de constante riesgo.

Por otro lado, al reivindicar la presencia de las mujeres en la empresa, las autoras recurren a argumentos economicistas y comerciales, es decir, las mujeres serían una ventaja competitiva que debe ser aprovechada por las organizaciones. Este tipo de argumentos se sostienen a su vez en una visión edulcorada o moderada del feminismo, que defiende a las mujeres como cruciales para lograr competitividad y crecimiento económicos. De este mismo modo, se recurre al concepto de igualdad de género, pero renegociando sus significados, esto quiere decir que la reclamación por la igualdad no aparece como una demanda política, sino como una reclamación de paridad cuyo objetivo es “aceptar las diferencias” entre los géneros u normalizar la diversidad de las personas caminando hacia una especie de “humanismo” que no se define.

Por lo que al liderazgo femenino respecta, se aprecian escasas novedades argumentales con respecto a trabajos anteriores, se relaciona dicho modelo de liderazgo con una esencia femenina conformada por valores como: la intuición, el cuidado, la empatía, la comunicación reticular, la capacidad multitarea, etc. Consideramos que este discurso no busca tanto promover la incorporación de las mujeres en la empresa en términos de igualdad, como promover la pervivencia de una feminidad tradicional y pasiva en la misma, más proclive a amoldarse a los requerimientos del sistema neoliberal. La novedad quizás radica en que ahora, sin embargo, su promoción entra en correlación con la reivindicación de una complementariedad de géneros.

Por último, cabe destacar que a lo largo de las obras aparecen otros discursos como el énfasis en la gestión emocional, la espiritualidad mercantilizada, y la maternidad. El papel de las emociones resulta crucial en los discursos sobre el liderazgo de las mujeres, pero no solamente esto, sino la capacidad de los sujetos para reconocerlas y autodiagnosticarse en base a una cultura terapéutica que desdibuja los problemas sociales situando su posible solución en los sujetos y no



en las instituciones y gobiernos. La cuestión de la maternidad aparece de forma recurrente como un tema de gran preocupación, ya que las autoras son conscientes de que en muchas ocasiones ser madre se puede convertir en todo un obstáculo para la carrera profesional de las mujeres. Sin embargo, se mantiene la idea de la libre elección y del papel de la pareja y la familia como facilitadoras de la maternidad, sin establecer una reflexión crítica sobre la propia maternidad, ni las estructuras que parecen castigar los cuidados en la sociedad actual.

Finalmente, ¿tomando las palabras de Marilyn E. Harris en su artículo “What has it been like to be a woman consultant over the last two decades?”, vemos que son pocos los cambios discursivos que se han producido en el mundo de la consultoría respecto a las mujeres. Casi treinta años nos separan de estas declaraciones, que fácilmente podrían encontrarse en cualquiera de las obras analizadas en este trabajo:

First is **unifying mind, body and spirit** for greater effectiveness in whatever you do. Second is truly **valuing differences and diversity**, while remaining intent on co-operation and harmonious outcomes. Third is significantly to strengthen my value orientation, using values as the driver in **action taking**. Most significant, however subtle, in accomplishing the above is consistently **letting go of the anger, once recognized**, reducing many of the barriers to quality action and interaction. And finally, through this action and interaction to provide leadership in **creating change** in whole systems (Harris, 1995: 42).

En la cita anterior encontramos ya gran parte de las ideas presentes en las obras analizadas: el valor de la diversidad, la importancia de tomar decisiones, de reconocer las propias emociones y ser capaces de gestionarlas de la forma más eficiente posible. Pero, sobre todo, vemos esa autopercepción del éxito empresarial de las mujeres consultoras en su capacidad para convertirse en agentes de cambio y transformación sin establecer una reflexión crítica y política sobre las estructuras materiales y simbólicas de la sociedad que propician dichos cambios.

## 6. Bibliografía

- Adamson, M. y Kelan, E. K. (2018). “‘Female Heroes’: Celebrity Executives as Postfeminist Role Models”. *British Journal of Management*. 30 (4): 981-996.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12320>
- (2023). “Reading In-Between: How Women Engage with Messages of ‘Superstar’ Business Role Models”. *British Journal of Management*. 35 (3): 1449-1467.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12768>
- Alonso, L. E. y Fernández Rodríguez, C. J. (2011). “La innovación social y el nuevo discurso del management: limitaciones y alternativas”. *Arbor. Ciencia, Pensamiento y Cultura*. 187(752): 1133-1145.  
<https://doi.org/10.3989/arbor.2011.752n6009>
- (2018). *Poder y sacrificio. Los nuevos discursos de la empresa*. Madrid: Siglo XXI.
- (2024). *Capitalismo y personalidad: Transformaciones de la identidad en la empresa contemporánea*. Madrid: La Catarata.
- Amigot-Leache, P., Carretero-García, C. y Serrano-Pascual, A. (2023). “The limits of “no limits”: Young women’s entrepreneurial performance and the gendered conquest of the self”. *Ethos*. 51 (3): 285-304.  
<https://doi.org/10.1111/etho.12398>
- Arruzza, C., Bhattacharya, T. y Fraser, N. (2019). *Manifiesto de un feminismo para el 99%*. Barcelona: Herder.
- Banet-Weiser, S. (2018). *Empowered. Popular Feminism and Popular Misogyny*. Durham: Duke University Press Books.
- Banet-Weiser, S., Gill, R. y Rottenberg, C. (2020). “Postfeminism, popular feminism and neoliberal feminism? Sarah Banet-Weiser, Rosalind Gill and Catherine Rottenberg in conversation”. *Feminist Theory*. 21(1): 3-24.  
<https://doi.org/10.1177/1464700119842555>

- Barriga Tamay, M. (2017). "Lo light de la cultura: la literatura de autoayuda, notas para el debate". *Razón y palabra*. 21(4): 509-521.
- Béjar, H. (2011). "Códigos de conducta, argumentos y valores en la literatura de consejos". *Papeles del CEIC*. 67(1): 1-35.
- (2018). "El código espiritualista de la autoayuda: la felicidad negativa". *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social Digital*. 18(3): 1-26.  
<https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2339>
- Brice, J. y Andrews, D. (2019). "She Believes, but does she? Complicating white women's understandings of the postfeminist-neoliberal empowerment discourse". *Leisure Sciences. An Interdisciplinary Journal*. 41(1-2): 127-144.  
<https://doi.org/10.1080/01490400.2018.1539680>
- Brinkmann, S. (2024). *Culturas del diagnóstico: Una aproximación cultural a la patologización de la vida moderna*. Madrid: NED Ediciones.
- Budgeon, S. (2011). "The Contradictions of Successful Femininity: Third-Wave Feminism, Postfeminism and 'New' Femininities". En R. Gill y C. Scharff (eds.), *New Femininities: Postfeminism, Neoliberalism and Subjectivity* (pp. 279-292). Londres: Palgrave Macmillan.  
[https://doi.org/10.1057/9780230294523\\_19](https://doi.org/10.1057/9780230294523_19)
- Cabanas, E. y Illouz, E. (2019). *Happycracia. Cómo la ciencia y la industria de la felicidad controlan nuestras vidas*. Barcelona: Paidós.
- Cabanas, E. y Sánchez González, J. C. (2020). "Becoming positive souls: Spirituality and happiness from New Thought to positive psychology". En D. Nehring, O. J. Madsen, E. Cabanas, C. Mills, y D. Kerrigan (eds.), *The Routledge International Handbook of Global Therapeutic Cultures* (pp. 71-82). Londres: Routledge.
- Callison, W. y Manfredi, Z. (2023). *Neoliberalismo mutante. Gobierno del mercado y ruptura política*. Madrid: Lengua de Trapo.
- Carr, M. y Kelan, E. K. (2024). "Competing against oneself and others? Competition as gendered technologies of the self". *Gender, Work and Organization*. 32(1): 351-368.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.13154>
- Carretero-García, C. y Serrano-Pascual, A. (2022). "Promotion Programs for Women's Entrepreneurship in Spain: A 'Transformational Entrepreneurial Journey'". *Social Politics*. 29 (3): 880-906.  
<https://doi.org/10.1093/sp/jxab021>
- Christie, F. y Martin, J. R. (1997). *Genres and Institutions: Social Processes in the Workplace and School*. Londres: Cassell.
- Coleman, M. (2020). "Women leaders in the workplace: perceptions of career barriers, facilitators and change". *Irish Educational Studies*. 39(2):233-253.  
<https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1697952>
- Costa, T. (2019). *Liderar en femenino para hombres y mujeres. Guía antigurús para las empresas del futuro*. Barcelona: Paidós.
- De Vos, J. (2016). "Autoayuda y psicología cultural". En R. Rodríguez López (ed.), *Contrapsicología: De las luchas antipsiquiátricas a la psicologización de la cultura* (pp. 411-434). Madrid: Dado Ediciones.
- Eggins, S. y Slade, D. (1997). *Analysing Casual Conversation*. Londres: Cassell.
- Ehrenreich, B. (2012). *Sonríe o muere. La trampa del pensamiento positivo*. Madrid: Editorial Turner.
- Eisenstein, H. (2017). "Hegemonic Feminism, Neoliberalism and Womenomics: 'Empowerment' Instead of Liberation". *New Formations*. 91: 35-50.  
<https://doi.org/10.398/NEWF.91.02.2017>
- Federici, S. (2013). *Revolución en punto cero. Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas*. Madrid: Traficantes de sueños.
- (2021). *Brujas, caza de brujas y mujeres*. Madrid: Traficantes de sueños.
- (2022). *Ir más allá de la piel. Repensar, rehacer y reivindicar el cuerpo en el capitalismo contemporáneo*. Madrid: Traficantes de sueños.

- Fernández Rodríguez, C. J. (2007). *El discurso del Management: tiempo y narración*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Fraser, N. (2015). *Fortunas del feminismo*. Madrid: Traficantes de sueños.
- (2023). *Capitalismo caníbal. Qué hacer con este sistema que devora la democracia y el planeta, y hasta pone en peligro su propia existencia*. Madrid: Siglo XXI.
- García Martínez, J., Herrera, A. J. y Molino, M. B. (2017). "Dominar el deseo: el imperativo de la felicidad en el capitalismo emocional". *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico*. 11 (2): 51-69.
- Gardiner, R. A. (2015). *Gender, Authenticity and Leadership. Thinking with Arendt*. Londres: Palgrave Macmillan.
- (2024). "Reflections on authenticity, action, and leadership". *Journal of Organizational Behavior*. 45(1): 142-144.  
<https://doi.org/10.1002/job.2712>
- Gill, R. y Kanai, A. (2018). "Mediating Neoliberal Capitalism: Affect, Subjectivity and Inequality". *Journal of Communication*. 68(2): 318-326.  
<https://doi.org/10.1093/joc/jqy002>
- Graeber, D. (2018). *Trabajos de mierda*. Barcelona: Ariel.
- Guzmán, A. M. y Cárdenas, O. M. (2021). "Resiliencia y cultura terapéutica en tiempos neoliberales: una exploración de discursos de autoayuda". *Quadernos de Psicología*. 23(1): 1-23.  
<https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1808>
- Harris, M. E. (1995). "What has it been like to be a woman consultant over the last two decades?". *Journal of Organizational Change Management*. 8(1): 32-43.  
<https://doi.org/10.1108/09534819510077146>
- Hernández Zapata, E. A. y Gómez Ángel, J. M. (2021). "Crítica a los consumos actuales de conciencia: saberes en el corazón del neoliberalismo". *Athenea Digital*. 21(2): 1-20.  
<https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2888>
- Hijós, N. y Álvaro, D. (2022). "Nos encedenemos y nos apagamos: peregrinajes, coaching ontológico y feminismos neoliberales". *Sociedad y religión*. 60(32): 1-25.
- Illouz, E. (2007). *Intimidades congeladas*. Buenos Aires: Katz Editores.
- (2010). *La salvación del alma moderna*. Buenos Aires: Katz Editores.
- Jaime, P., Bandeira, M. L. y Brunstein, J. (2023). "In between light empowerment and corporate moderate feminism: gender equality and women's emancipation in organizations". *Civitas: revista de Ciências Sociais*. 23(1): e39808.  
<https://doi.org/10.15448/1984-7289.2023.1.39808>
- Kay, J. B. y Banet-Weiser, S. (2019). "Feminist anger and feminist respair". *Feminist Media Studies*. 19(4): 603-609.  
<https://doi.org/10.1080/14680777.2019.1609231>
- Lamberg, E. (2021). "Ambivalent aspirations: Young women negotiating postfeminist subjectivity in media work". *European Journal of Cultural Studies*. 24(2): 464-481.  
<https://doi.org/10.1177/13675494209358>
- Lewis, P., Adamson, M., Biese, I. y Kelan, E. (2019). "Introduction to special issue: Exploring the emergence of moderate feminism(s) in contemporary organizations". *Gender, Work and Organization*. 26 (8): 1063-1072.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12407>
- Litosseliti, E., Gill, R. y Favaro, L. (2019). "Postfeminism as a critical tool for gender and language study". *Gender and Language*. 13(1): 1-22.  
<https://doi.org/10.1558/genl.34599>
- Martin, J. R. (2000). "Beyond Exchange: Appraisal Systems in English". En S. Hunston y G. Thompson (eds.), *Evaluation in Text. Authorial Stance and the Construction of Discourse* (pp. 142-175). Oxford: Oxford University Press.
- Martin, J. R. y Rose, D. (2003). *Working with Discourse: Meaning Beyond the Clause*. Londres: Continuum.

- Martin, J. R. y White, P. R. R. (2005). *The Language of Evaluation: The Appraisal in English*. Nueva York: Palgrave Macmillan.  
<https://doi.org/10.1057/9780230511910>
- Martínez-Jiménez, L. (2021). "Postfeminismo neoliberal: una propuesta de (re)conceptualización desde los estudios culturales feministas". *Investigaciones Feministas*. 12(2): 371-382.  
<https://doi.org/10.5209/infe.73049>
- Mavin, S. y Grandy, G. (2019). "Women leaders, self-body-care and corporate moderate feminism: An (im)perfect place for feminism". *Gender, Work and Organization*. 26(11): 1546-1561.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12292>
- McRobbie, A. (2015). "Notes on the Perfect: Competitive Femininity in Neoliberal Times". *Australian Feminist Studies*. 30(83): 3-20.  
<https://doi.org/10.1080/08164649.2015.1011485>
- Medina-Bravo, P. (2021). "Empoderamiento femenino: La trampa de un feminismo domesticado". *Discurso y Sociedad*. 15(3): 588-600.
- Medina-Vicent, M. (2018a). "Feminisme neoliberal: un oxímoron?". *Quaderns de filosofia*. 5(2): 75-101.  
<https://doi.org/10.7203/qfia.5.2.13187>
- (2018b). "Flirting with Neoliberalism: The Transfiguration of Feminist Political Awareness". *NORA. Nordic Journal of Feminist and Gender Research*. 26(1): 69-75.  
<https://doi.org/10.1080/08038740.2018.1424728>
- (2018c). "Riesgos del surgimiento de la literatura gerencial dirigida a mujeres". *Encrucijadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales*. 16: v1603.
- (2020). *Mujeres y discursos gerenciales. Hacia la autogestión feminista*. Granada: Editorial Comares.
- (2021). "Ideologías empresariales y postfeminismo: un diálogo interdisciplinar". *Quaderns de filosofia*. 8 (2): 123-42.  
<https://doi.org/10.7203/qfia>
- (2024). "Una empresa más 'humana'. El discurso del equilibrio masculino/femenino en la literatura gerencial dirigida a mujeres en España". En A. Adá-Lameiras y I. de Lamo (eds.), *Miradas a los estudios feministas y de género desde la investigación joven* (pp. 154-172). Madrid: Fragua.
- Muñoz-Rodríguez, D. y Santos-Ortega, A. (2017). *En las cárceles del capital humano. Nuevas precariedades y formas de subjetivación de los procesos contemporáneos de precarización*. Carcaixent-Málaga: Baladre-Zambra.
- Offermann, L. R., Thomas, K. R., Lanzo, L. A. y Smith, L. N. (2020). "Achieving leadership and success: A 28-year follow-up of college women leaders". *Leadership Quarterly*. 31 (4): 101345.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101345>
- Orgad, S. y Gill, R. (2022). *Confidence Culture*. Surham: Duke University Press.
- Papalini, V. (2016). *Garantías de felicidad: estudio sobre los libros de autoayuda*. Buenos Aires: Adriana Hidalgo Editora.
- (2017). "Curar o sanar. Distintos modos de apropiación de las lecturas terapéuticas". *Forum: Qualitative Social Research*. 18(1): Art. 21.
- Penchansky, C. (2018). "Aproximaciones teóricas al feminismo neoliberal". *Astrolabio. Revista Internacional de Filosofía*. 22: 204-215.  
<https://doi.org/10.1344/astrolabio2018.22.17>
- Puleo, A. H. (2005). "Lo personal es político". En Celia Amorós & Ana De Miguel (eds.), *Teoría Feminista: de la Ilustración a la globalización (vol.2)*. Madrid: Minerva Ediciones.
- Rottenberg, C. (2014). "Happiness and the Liberal Imagination: How Superwoman Became Balanced". *Feminist Studies*. 40(1): 144-168.
- (2016). "The New Woman Ideal and Urban Space in Tess Slesinger's *The Unpossessed*". *Women's Studies*. 45(4): 341-355.  
<https://doi.org/10.1080/00497878.2016.1160749>

- (2017). "Neoliberal Feminism and the Future of Human Capital". *Signs: Journal of Women in Culture and Society*. 42(2): 329-348.  
<https://doi.org/10.1086/688182>
- (2018). *The Rise of Neoliberal Feminism*. Oxford: Oxford University Press.
- Russo, C. (2022). *Construcción de liderazgo en mujeres. Guía práctica para Líderes, Profesionales y Consultores*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Sadin, É. (2022). *La era del individuo tirano. El fin de un mundo común*. Buenos Aires: Caja Negra.
- Salander, J. (2024). *Tu argumentario feminista en datos: 150 razones para combatir el machismo*. Madrid: Montena.
- Scharff, C. (2011). "Passages to Feminism: Encounters and Rearticulations". En K. Davis y M. Evans (eds.), *Transatlantic Conversations: Feminism as Travelling Theory* (pp. 115-125). Farnham: Ashgate Publishing.
- (2016). *Repudiating Feminism. Young Women in a Neoliberal World*. Londres: Routledge.
- Schild, V. (2016). "Feminismo y neoliberalismo en América Latina". *Nueva Sociedad*. 308(265): 1-2.  
 Recuperado de: [http://nuso.org/media/articles/downloads/1\\_TC\\_Schild\\_265.pdf](http://nuso.org/media/articles/downloads/1_TC_Schild_265.pdf)
- Serrano-Pascual, A. y Carretero-García, C. (2022). "Women's entrepreneurial subjectivity under scrutiny: Expert knowledge on gender and entrepreneurship". *Gender, Work and Organization*. 29(2): 666-686.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12806>
- Velásquez, S. (2020). *Mujer disruptiva en tierra de líderes. Para el EMPODERAMIENTO de HOMBRES y mujeres que con coraje eligen el camino del Liderazgo*. Madrid: Escuela de Negocios y Consultoría Empresarial.
- White, P. R. R. (2002). "Appraisal-the Language of Evaluation and Stance". En Jef Verschueren, Jan-Ola Östman y Jan Blommaert (eds.), *Handbook of Pragmatics* (pp. 1-23). Amsterdam: John Benjamins.
- Yoong, M. (2020). *Professional Discourses, Gender and Identity in Women's Media*. Cham: Palgrave Pivot.
- Zafra, R. (2017). *El entusiasmo. Precariedad y trabajo creativo en la era digital*. Barcelona: Anagrama.