

# Del liderazgo femenino a la complementariedad de los géneros. Una mirada feminista a los discursos gerenciales en España<sup>1</sup>

Maria Medina-Vicent

Universitat Jaume I, España ✉ <https://dx.doi.org/10.5209/poso.90690>

Envío: 26 julio 2023 • Aceptación: 12 mayo 2025

**Resumen:** El objetivo principal de este trabajo es identificar los discursos gerenciales dirigidos a mujeres presentes en la literatura gerencial escrita por mujeres y editada en España. Los resultados obtenidos en análisis previos de literatura gerencial anglosajona nos permitirán establecer comparativas y discernir si los discursos gerenciales dirigidos a mujeres en este contexto territorial contienen particularidades. Del análisis se deriva la identificación de dos ejes de significación principales. En primer lugar, aquellos que remiten a la constitución del sujeto neoliberal en su acepción general. En segundo lugar, aquellos que hablan directamente del desarrollo de liderazgo por parte de las mujeres. Persiste en la literatura gerencial española un discurso ambivalente sobre el liderazgo de las mujeres, alineado con las exigencias contradictorias procedentes del neoliberalismo. Sin embargo, sí se produce un leve viraje discursivo que aboga por la conveniencia de complementar ambos géneros dicotómicos (masculino y femenino) en la organización empresarial.

**Palabras clave:** discursos gerenciales; discursos neoliberales, mujeres; liderazgo; equilibrio; complementariedad.

## ENG From women's leadership to gender complementarity. A feminist viewpoint at managerial discourses in Spain

**Abstract:** The main objective of this paper is to identify the managerial discourses directed at women present in management literature written by women and published in Spain. The results obtained from previous analyses of Anglo-Saxon management literature will allow us to establish comparisons and discern whether the managerial discourses directed at women in this territorial context contain particularities. This analysis leads to the identification of two main axes of meaning. First, those that refer to the constitution of the neoliberal subject in its general sense. Second, those that speak directly to the development of leadership by women. An ambivalent discourse about women's leadership persists in Spanish management literature, aligned with the contradictory demands of neoliberalism. However, there is a slight discursive shift that advocates the convenience of complementing both dichotomous genders (male and female) in business organizations.

**Keywords:** managerial discourses; neoliberal discourses; women, leadership; balance; complementarity.

**Sumario:** 1. Introducción 2. Metodología 3. Resultados. El discurso gerencial sobre la complementariedad de los géneros. 4. Conclusiones 5. Bibliografía.

**Como citar:** Medina-Vicent, M. (2025). Del liderazgo femenino a la complementariedad de los géneros. Una mirada feminista a los discursos gerenciales en España. *Polít. Soc. (Madr.)* 62(2), e90690, <https://dx.doi.org/10.5209/rlog.90690>

## 1. Introducción

Los discursos gerenciales nos remiten a los diferentes modos en que los sujetos conectan con la lógica empresarial y la hacen suya. Son marcos generales de sentido referidos a cuestiones como el individualismo y la descolectivización de lo social, pero también nos remiten a cuestiones más concretas como el

<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.

emprendimiento y la autogestión (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013, 2018, 2019; Fernández Rodríguez, 2007a, 2007b; Gantman, 2005, 2017; Santos Ortega *et al.*, 2021); todos ellos componentes que a su vez conforman el discurso neoliberal o el “nuevo espíritu del capitalismo” (Boltanski y Chiapello, 2002). Un marco en el que la lógica neoliberal vertebrada por el capitalismo de mercado y el poder financiero ha colonizado el ser y el sentir mismo de los individuos (Callison y Manfredi, 2023; Slobodian, 2021; Villacañas, 2020), impulsando lo que ya Foucault denominó como “empresarización del ser” (Foucault, 2007). De algún modo, este tipo de discursos determinan los valores y sistemas de comportamiento mediante los cuales configuramos nuestras identidades sociales y nos adaptamos a la lógica empresarial, convirtiéndonos en empresarios/as y gestores de nosotros/as mismos/as. En consecuencia, encontramos la proliferación de ideas economicistas asociadas a la gestión de uno/a mismo/a —emprendimiento, flexibilidad, innovación, gestión del talento y marca personal (Alonso y Fernández Rodríguez, 2020, 2024)— que están teniendo unos efectos extraordinarios tanto en el ámbito laboral como en las subjetividades contemporáneas, y que se encuentran altamente influenciados por la lógica despolitizadora de la psicología positiva y la autoayuda (Cabanas y Illouz, 2019; Cabanas y Sánchez González, 2020; Ehrenreich, 2012; Illouz, 2010; Papalini, 2016, 2017).

En el caso de las mujeres, la influencia de la lógica neoliberal en la conformación de las subjetividades femeninas 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 *et al.*, 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. En análisis de la literatura gerencial anglosajona dirigida a mujeres realizados previamente (Medina-Vicent 2018a, 2018b, 2020), llegamos a la conclusión de que la literatura gerencial reproducía el discurso del liderazgo femenino (asociado a valores como la empatía, la escucha activa, la comunicación inclusiva, la capacidad multitarea, etc.) ligado a una visión neoliberal del feminismo (Medina-Vicent, 2018b, 2018c; Rottenberg, 2017, 2018). A partir de un conjunto de ambivalencias y contradicciones discursivas, esta visión trataba de incentivar en las líderes las capacidades asociadas al estereotipo de género femenino para que fuesen más rentables para la empresa, al tiempo que se conseguía la despolitización de su presencia en dicho espacio, negándoles la capacidad de efectuar una lectura crítica y colectiva de la misma.

Así pues, si tenemos en cuenta que la lógica neoliberal incide —a través de los discursos del *management*— tanto en la conformación de las organizaciones como en las identidades de las personas (Laval y Dardot, 2013, 2018; Lazzarato, 2013), y que a su vez, estos han permeado también en parte del feminismo contemporáneo (Farris y Rottenberg, 2017; Ghigi y Rottenberg, 2019; Rottenberg, 2018), debemos preguntarnos sobre qué valores se está constituyendo dicha identidad, y en qué medida contribuye a la conformación de una sociedad más igualitaria. A continuación, tratamos de arrojar algo de luz a esta cuestión mediante el estudio de los discursos gerenciales que son lanzados hacia las mujeres en España, y cómo esto influye en la posibilidad de incorporar la igualdad de género como una de las prioridades de estos espacios.

## 2. Metodología

En este trabajo se realizará un análisis de la literatura gerencial editada y creada en el territorio español por parte de mujeres, con el objeto de identificar los discursos contenidos en las mismas y sus particularidades respecto a los análisis previos de literatura gerencial dirigida a mujeres procedente del ámbito anglosajón (Medina-Vicent, 2020). Para realizar el análisis, 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 (Medina-Vicent, 2018a). Dicha teoría explora en qué contextos, de qué manera y qué recursos lingüísticos expresan, negocian y naturalizan posiciones intersubjetivas e ideológicas de los hablantes. La teoría de la valoración es un método eficaz para analizar cómo los valores morales se inscriben y codifican a través de los textos (Morrish y Sauntson, 2013). Cabe señalar que el modelo concreto en el que nos centraremos será el desarrollado por Martin y White (2005), que diferencia tres subsistemas: *attitude*, *engagement* y *graduation*. Nos centraremos sobre todo en 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.

Respecto a la muestra, se han delimitado una serie de criterios para su selección. 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 creadas por autoras españolas y editadas en el territorio español. En tercer lugar, obras publicadas en el periodo 2018-2022 (para poder identificar los cambios producidos en los discursos gerenciales dirigidos a las mujeres a partir de la eclosión del #metoo y #NiUnaMenos, si es el caso). En cuarto lugar, se atenderá especialmente a la popularidad de las autoras y su consideración como gurús empresariales o expertas. La popularidad vendrá determinada por la concesión de premios o reconocimientos a su carrera profesional, su presencia en redes sociales (como LinkedIn), la existencia de páginas web propias donde difundan su trabajo, así como la realización de acciones de divulgación, como, por ejemplo, TED Talks.

Del corpus que se puede consultar en el Anexo 1, se ha seleccionado una muestra de tres obras para su análisis a partir de los criterios establecidos previamente. Estas obras son: *Alfas & Omegas: El poder de lo femenino en las organizaciones* de Mercè Brey y Victoria Yasinetskaya (2019), *Liderar en femenino para hombres y mujeres. Guía antigurús para las empresas del futuro* de Txell Costa (2019) y *La jefa eres tú: Trabaja lo*

*mínimo, gana lo máximo. Una guía para líderes, emprendedoras, jefas y mujeres que quieran llegar a serlo* de Olga Jiménez Muntané (2021).

En primer lugar, Mercè Brey es experta en diversidad, desarrollo profesional de la mujer y liderazgo, escritora y conferenciante, así como fundadora de BLUE, Co-Fundadora de +Diversity y Co-Fundadora REDDER Global. A través de estas empresas “acompaña” a otras en su impulso hacia la transformación. En su presentación la autora destaca “Liderar en femenino, seguramente la innovación más disruptiva”. En segundo lugar, Victoria Yasinetskaya es CMO en Santander OnePay FX, así como conferenciante y experta en femtech. La autora no tiene tanta presencia como la primera en redes sociales. En tercer lugar, Txell Costa es periodista, profesora universitaria en más de 10 centros 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”. En cuarto y último lugar, Olga Jiménez Muntané es empresaria independiente en España de la famosa firma Mary Kay y también conferenciante.

Como se puede observar, se trata de perfiles que nos remiten a mujeres de éxito, empresarias, emprendedoras, líderes que tratan de compartir su experiencia y su visión con otras mujeres. En este sentido, cabe destacar que no todas las obras tienen las mismas características o plantean una visión homogénea sobre el liderazgo de las mujeres. Por ejemplo, Mercè Brey y Victoria Yasinetskaya (2019) plantean su obra como un diálogo con autores/as desde su experiencia profesional en la industria financiera y fintech, así pues, incorporan fragmentos de entrevistas mantenidas con personas de éxito en el mundo de los negocios, profesores/as de universidad, conferenciantes, etc. Parten de la constatación de que existe una necesidad real de transformar las organizaciones para que se centren más en las personas, y potenciar la presencia y desarrollo de lo femenino en su seno. De hecho, tal y como las autoras remarcan, “El propósito de este libro es mostrar que, con un mayor equilibrio entre lo masculino y lo femenino, el bienestar de las personas incrementa a la vez que la eficiencia de las empresas” (Brey y Yasinetskaya, 2019: 21). En el caso de Txell Costa (2019: 4), presenta una obra con diferentes tips y también conversaciones consigo misma y 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”. Mientras, Olga Jiménez Muntané plantea la obra en un formato de pequeños capítulos con consejos o tips bastante directos sobre cómo triunfar en el mundo de los negocios siendo una emprendedora: “Ya no tienes que elegir entre el tiempo o el dinero, el éxito personal o el profesional. Ha llegado el momento de tenerlo todo. LA JEFA ERES TÚ es un libro para líderes, emprendedoras, jefas y mujeres que quieran llegar a serlo (Jiménez Muntané, 2021: 5).

### 3. Resultados. El discurso gerencial sobre la complementariedad de los géneros

A continuación, se disponen los principales ejes de significación sobre los que se construyen las narrativas gerenciales dirigidas a mujeres en el territorio español. Cabe señalar que vamos a diferenciar dos ejes que se entrecruzan a lo largo de las obras. El primero referido a los discursos gerenciales que remiten a la construcción del sujeto neoliberal en su acepción general. El segundo referido a los discursos gerenciales y las concepciones que hablan directamente del desarrollo de liderazgo de las mujeres.

#### 3.1. La construcción de las mujeres como sujetos neoliberales

En cuanto al primer eje de significación, en lo que se constituye como una construcción de la subjetividad neoliberal<sup>2</sup>, encontramos un fuerte énfasis en la construcción de la carrera profesional de las lectoras, así como de su propia vida, como si de un reto se tratase, como una historia de superación que las asemeja a heroínas, o incluso a deportistas de élite que han de sacrificarse y esforzarse para conseguir una recompensa. De hecho, la traslación de las biografías y trayectorias procedentes del mundo del deporte hacia el mundo empresarial forma parte de los discursos gerenciales que van a permitir a estas mujeres incorporar la lógica del sacrificio y la autosuperación en su trayectoria profesional (Hijós, 2021). Esta cuestión se puede ver claramente en las siguientes citas:

Apagar fuegos es tu oportunidad para **ponerte a prueba, superarte y dar ejemplo**<sup>3</sup> a tu equipo. La tarea de un bombero es tan valiosa como lo será la tuya. No podrás evitar que el fuego se encienda, pero tu valía aumentará en función de tu capacidad para apagarlo, evitar que se extienda, procurar que cause el menor daño posible y sacar del incendio un aprendizaje positivo para el futuro. **¡Disfruta del reto!** (Jiménez Muntané, 2021: 204).

<sup>2</sup> La subjetividad es un concepto que se refiere a la constitución del sujeto y que trata de sintetizar la idea de que nuestros modos de dotar de sentido al espacio social están constituidos por saberes, creencias y opiniones. Cuando hablamos de subjetividad neoliberal nos referimos a los modos a través de los cuales el sistema neoliberal modula las identidades contemporáneas. Por ejemplo, una de las principales dimensiones donde podemos ver reflejada la influencia del discurso empresarial en la conformación de las subjetividades es la incorporación por parte del sujeto del “lenguaje de la empresa”. Laval y Dardot (2013, 2018) han estudiado las implicaciones de esta subjetividad neoliberal, señalando los principios de la autogestión, el autogobierno y el *entrepreneurship* como discursos centrales en su conformación.

<sup>3</sup> En negrita se subrayan las ideas y conceptos clave de las citas.

Mi éxito no ha sido como bailar. **Mi éxito ha sido** más bien como ir con la cinta americana cual MacGyver por todas partes **solucionando marrones y tapando agujeros** para llegar hasta aquí (Costa, 2019: 35).

Según Campbell, **en toda historia hay un héroe, una heroína**. Sumergida en su mundo ordinario, en su zona de confort, algo sucede que la saca de ahí y la lleva a emprender un viaje metafórico tras un nuevo propósito. Entonces, se sumerge en otro mundo, esta vez extraordinario, una zona desconocida donde debe **superar obstáculos y ganar experiencia** (Brey y Yasinetskaya, 2019: 180).

El reto se constituye en una pieza fundamental de la subjetividad neoliberal, en este caso las lectoras se ven impelidas a retarse a sí mismas en un camino de autosuperación y demostración de valía constante. En este mismo sentido apunta Antonio Valdecantos (2014, 2016, 2022) a la obligación del sujeto contemporáneo de entender su vida entera como un reto en sí, o como una sucesión de retos a superar. Esta visión hace que el sujeto rija sus decisiones y acciones en vistas a la acumulación de experiencias como capital, y solo a través de este mecanismo lo vivido puede convertirse en capitalizable. Tal y como apunta el autor, resulta curioso comprobar cómo el reto produce tanto placer como disciplina, y es que el sujeto transgrede sus propios límites a la vez que se somete a una dura disciplina. De hecho, en las citas se puede observar ese ensalzamiento de la satisfacción con una misma por superar las limitaciones. En este sentido, y en el caso de las mujeres, superar los retos que se les plantean a lo largo de su carrera profesional supone, en muchos sentidos, superar las limitaciones derivadas de la desigualdad de género de forma individualizada y apolítica.

Así, Laval y Dardot (2013, 2018) subrayan también que a esto se une la toma de riesgos y apuntan a una concepción del sujeto neoliberal como “deportista”, es decir, un sujeto que se desenvuelve en un ambiente de competición constante donde ha de demostrar una capacidad de superación sin límite. Los sujetos viajan así, entre la vivencia del entusiasmo por el éxito y la depresión por el fracaso. De este modo, tanto el reto como el riesgo se configuran como parte del mérito a conseguir para prosperar en el ámbito empresarial. Sin embargo, la manera en que se formula el discurso del mérito individual resulta tan abstracto y poco funcional que acaba por convertirse en un reproductor de las desigualdades de género y un elemento que aumenta la despolitización de estas mujeres en el marco empresarial y político (Ben-Amar, Bujaki, McConomy y McKenny, 2021).

¿Una parte de ti siente miedo a la libertad? Te entiendo, pero vivir es arriesgarse a morir, de modo que estás en riesgo a cada instante de tu vida. **¿No es mucho más arriesgado morir sin haber vivido?** (Jiménez Muntané, 2021: 72).

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).

ASUME. Afronta la responsabilidad como algo positivo y tiene la habilidad de **asumir riesgos** en su justa medida (Brey y Yasinetskaya, 2019: 166).

Además de la vida como reto y la toma de riesgos, encontramos presentes la referencia a la flexibilidad de los mercados y la economía. Es este constante cambio del mercado financiero lo que impulsa el discurso de la flexibilidad como otro de los significantes a incorporar en los liderazgos de las mujeres. Dicha flexibilidad se entiende de diferentes formas según la autora y la obra, tal y como se puede constatar a continuación: desde la dimensión más estructural referida al propio funcionamiento de las empresas hasta la importancia de la flexibilidad mental con respecto a nosotros mismos, a la flexibilidad entendida como sabiduría, pasando por la construcción de un plan de vida flexible por parte de las líderes:

Las empresas, por lo tanto, desarrollan **procesos y plantillas más flexibles** que nunca, de forma que no pierdan comba ni se estanquen o decrezcan, sino que, al contrario, consigan adaptarse a los cambios (Costa, 2019: 28).

Al igual que la gravedad, las polaridades actúan, las veas o no... Dicen los taoístas que **la persona sabia es flexible** y sabe cuándo usar la energía yin y cuándo usar la yang... (Brey y Yasinetskaya, 2019: 90).

Imaginé **una vida flexible**, poder viajar cuando yo quisiera, levantarme y acostarme cuando yo decidiera, dedicar el tiempo a lo que yo eligiera. Imaginé la vida que tengo ahora y la construí (Jiménez Muntané, 2021: 31).

El discurso de la flexibilidad está directamente relacionado con el de la aceleración social y su consecuente necesidad de gestión del tiempo. Esta idea enlaza con el concepto de aceleración social propuesto por Harmut Rosa (2016), que se refiere a la realización de una mayor cantidad de actividades y acciones individuales y sociales en el mismo periodo de tiempo. El tiempo acelerado que habitan los sujetos responde a una creciente cantidad de sincronizaciones, flujos de información, interacciones y relaciones simultáneas. Esta realidad convierte el futuro temporal en una realidad incierta e imprevisible, la capacidad de planificación de los sujetos queda afectada por el presentismo, el sujeto ha de adaptarse rápidamente a los cambios y no quedar descolgado del ritmo social. Además, la línea que antes dividía el tiempo de trabajo del de ocio se desdibuja, ya que ahora todo tiempo es trabajo. Jiménez Muntané (2021) lo aborda de forma transversal como una necesidad de



adaptarse al acelerado ritmo del mundo de los negocios, hace especial énfasis en la idea del movimiento y la acción como fuentes para la automejora de la emprendedora/líder (Carretero-García y Serrano-Pascual, 2022; Serrano-Pascual y Carretero-García, 2022). En algunas ocasiones este movimiento también implica desplazarse a otros lugares vacacionales para trabajar, e incluso incrementar dicha separación entre el tiempo de descanso y el tiempo de trabajo para ser más productivas (López-González, 2023).

Te cuento: antes, un modelo de negocio tenía vigencia durante varias generaciones. Ahora dura dos telediarios, porque **el mundo está acelerado y las necesidades del mercado (de las personas) evolucionan muy rápido** (Costa, 2019: 27).

Esa es la magia: si te quedas quieta, tu luz no se enciende, pero si te mueves, cada vez brilla con más fuerza. No nos cansamos porque hagamos demasiado, nos cansamos porque hacemos demasiado poco de aquello que enciende nuestra luz. **Pedalea, muévete**. No puedes apretar un botón, tu luz no se enciende con un interruptor, se enciende con el movimiento. Pasa a la acción (Jiménez Muntané, 2019: 59-60).

Esta aceleración del tiempo implica que los sujetos han de hacer un gran esfuerzo para planificar, no solamente su trabajo, sino su proyecto vital, así como el espacio en que ambos se entrecruzan. La planificación vital, e incluso de pareja, forma parte de los discursos gerenciales que analizamos en la literatura gerencial anglosajona, empujando a las mujeres a tomar decisiones hoy para poder proyectar una vida en el futuro (Medina-Vicent, 2018d):

**Tomarte un tiempo cada semana, cada mes y cada año para planificar como quieres vivir** es tan importante como encontrar una casa, manejar las finanzas o elegir el colegio de tus hijos (Jiménez Muntané, 2019: 259).

En realidad, **la gestión del tiempo es gestión emocional**: qué priorizas, qué procrastinas (es decir, pospones), dónde pones la energía y cuál es el grado de perfeccionismo. Para mí, no se trata de hacer más, sino de hacerlo mejor. Por eso funciona tan bien tener las cosas claras (una visión): sabes hacia dónde quieres ir, lo que te ayuda a priorizar, y qué peajes estás dispuesto a pagar y cuáles no. **El tiempo nos democratiza**, es el mismo para todos (Costa, 2019: 208-209).

Quedémonos con esta última cita de Costa (2019) para enlazar la gestión y planificación temporal con otro de los polos centrales de la construcción de la subjetividad neoliberal, esto es, la gestión emocional, que se enmarca en la profusión de una cultura terapéutica en el marco de las sociedades tardomodernas (Illouz, 2007, 2010). A través de este proceso el lenguaje de la terapia se convierte en un lenguaje cultural más que sirve para leer la realidad social y la individual desde el paradigma de la psicología. Así surge el capital emocional (Tocino Ribas, 2023), que otorga clara ventaja competitiva al que es más capaz de controlarlo y utilizarlo en los diferentes escenarios de la familia, del trabajo y de la comunicación. Los yos desorganizados manejan sus conductas en las organizaciones sociopolíticas contemporáneas a través de la psicología. La terapia se convierte en un proceso autoadministrado por el propio sujeto, adoptando el lenguaje y las formas de nombrar lo que se siente (Rose, 2007). En parte, el ejercicio del liderazgo es una forma clara de poner en práctica esta lógica terapéutica no solamente sobre los demás, sino sobre una misma, es decir, se racionalizan los problemas (muchos de ellos con un origen y sentido social) y se aplican técnicas psicológicas para su solución, por ejemplo, la escritura creativa, la verbalización de las emociones, la autocritica constructiva, la introspección o el *mindfulness*, etc. El discurso terapéutico se convierte en un lenguaje del yo que nos remite a nuevos modos de habitar el mundo y de estar con nosotras mismas (Illouz 2010). Se trata de una nueva forma de organizar nuestra experiencia del mundo, difuminando lo sano de la patología, y psicologizando la autointervención terapéutica del sujeto. Así pues, el vocabulario psicológico predomina en este tipo de obras, convirtiendo en suyas algunas de las prácticas que se recomienda en los tratamientos psicológicos, tal y como se puede observar a continuación.

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).

Autenticidad: Decir lo que se piensa, hacer lo que se dice... La congruencia nos hace sentir bien y conecta con los demás. **Mostrarnos tal como somos**, asumiendo nuestras fortalezas y nuestras áreas de mejora, nos sitúa en una zona de vulnerabilidad. ¿Te incomoda? Le damos una connotación negativa al término "**vulnerabilidad**" cuando en realidad es pura fortaleza; es la zona más fértil de nuestro ser, a partir de donde la experimentación y el **crecimiento son posibles** (Brey y Yasinetskaya, 2019: 157).

Existe un miedo especialmente delicado para nosotras: **las mujeres sentimos miedo de nuestras emociones** y del precio que deberemos pagar por ellas. Somos seres emocionales y, además, nuestro ciclo hormonal, que es hermoso y nos hace únicas, afecta nuestro estado de ánimo. **No tienes por qué esconderlo ni negarlo**, es un hecho y no es nada malo. No estás en desventaja por esta razón ni eres menos que un hombre por ello (Jiménez Muntané, 2021: 96).

Existe dentro de este abordaje de la gestión emocional, una relación con la importancia de salud mental y la salud emocional de las líderes, algo que consideramos, nos remite al debate actual sobre dicho tema (Padilla y Carmona, 2022). Una diferencia respecto a discursos gerenciales lanzados a mujeres e identificados en trabajos previos nos impele a apuntar a una búsqueda del bienestar a través de la realización laboral de las mujeres. Es decir, si bien el discurso del sacrificio personal también está presente en las obras (como ocurría en trabajos previos), se remarca que este sacrificio no debe suponer un olvido del bienestar físico y mental, algo que antes no se apreciaba de forma tan clara. La idea del sacrificio y del esfuerzo se matiza, adoptando así el reconocimiento de un límite físico y mental que el sujeto ha de aprender a gestionar por sí mismo.

**Ralentizar para sintonizar de nuevo con nuestro cuerpo**, voz e intuición; **ralentizar** para darnos espacio a nosotros mismos y **estar presentes** (Costa, 2019: 45).

**Haz deporte y meditación**, dos ansiolíticos naturales. Bebe agua y cuida tu alimentación sin complique la vida, simplemente aprende a comer sano (Jiménez Muntané, 2021: 162).

Negarnos el derecho a mostrar nuestras emociones y sentimientos es como amputar la mitad de nuestro ser. **Nuestro bienestar se incrementa cuando nos damos el permiso de mostrarnos tal y como somos, en plenitud.** ¿Qué reacción provocho en los demás cuando me emociono? ¿Qué siento si me emociono delante de otras personas? (Brey y Yasinetskaya, 2019: 157).

### 3.2. Concepciones gerenciales del liderazgo empresarial de las mujeres

En cuanto al segundo eje de significación, referido a los discursos gerenciales y las concepciones que hablan directamente del desarrollo de liderazgo por parte de las mujeres, destacaremos a continuación diferentes temáticas.

Para empezar, se parte del reconocimiento de la existencia de una desigualdad de género estructural en el mundo de las organizaciones, sobre todo en las obras de Brey y Yasinetskaya (2019) y la de Costa (2019). En este sentido, también se produce una asociación de la consecución de la igualdad de género con el aumento de la felicidad, al tiempo que se entiende como una ventaja competitiva para las empresas. Con esto se consigue justificar de forma moral y económica la transformación de las organizaciones empresariales hacia la igualdad de género:

Según numerosos estudios, los países con mayor **igualdad** de género obtienen los porcentajes más altos en la escala de **felicidad**. En estos países, también vemos un proceso de **desarrollo** económico más estable y **sostenible** y una tasa de violencia más baja (Brey y Yasinetskaya, 2019: 56-57).

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).

De hecho, en la obra de Jiménez Muntané (2021) no se aborda de forma directa esta temática, quizás por tratarse de una biografía de emprendimiento, más centrada en el mérito personal, que ella construye de forma más o menos desgenerizada, es decir, pretendidamente neutral respecto al género. Y es que, en dicha obra las desigualdades y obstáculos se plantean como una realidad compartida por hombres y mujeres que desean emprender un negocio, no como particularidades propias de las mujeres. En términos generales se trata, sobre todo, de una visión de la igualdad de género centrada en la aceptación de las diferencias entre mujeres y hombres (e incluso de su celebración). Y aunque sí se aprecia una mayor conciencia y abordaje del tema del movimiento feminista, que puede deberse a la popularización del mismo en diferentes espacios sociales a partir de movimientos como el #metoo o el #NiUnaMenos en los años 2017-2018 (Banet-Weiser, 2018), se reivindica como una necesidad ligada al progreso de las sociedades, poniendo como ejemplo de forma recurrente a los países nórdicos. Este es un discurso que se toma de aquellos lanzados por organismos como la Unión Europea que pronuncian esta dimensión de rentabilidad tras la promoción de la presencia de las mujeres en las empresas (Medina-Vicent, 2017). De este modo, no encontramos una politización clara de la reclamación feminista, que parece diluirse ante la preferencia por un discurso de corte más institucional.

Para Costa (2019) sí existe una necesidad de establecer y desarrollar la lucha feminista, y hace especial énfasis en el papel de las mujeres (y no de los hombres) en esta tarea. Encontramos de nuevo una excepción en el caso de Jiménez Muntané (2019), en cuya obra no existe una referencia directa ni indirecta al movimiento feminista, realidad que se asemeja más a los discursos gerenciales dirigidos a mujeres analizados en trabajos previos (Medina-Vicent 2020).

A medida que hemos ido pasando de una ola de **feminismo** a otra, hemos aprendido que **no se trata tanto de igualdad, sino más bien de equidad**. Por supuesto, igualdad en derechos, pero equidad en la forma. **Somos biológicamente distintos**. Hay algo trascendente que nos diferencia: nosotras somos dadoras de vida. Pero la diferencia no es más que riqueza. **Cada género tiene su propia**

**singularidad y son complementarias.** Es relevante reflexionar en torno al hecho de que el desarrollo de nuestras capacidades tiene mucho que ver con el contexto en el que hemos estado sumergidos durante centurias (Brey y Yasinetskaya, 2019: 49).

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).

Además, el planteamiento de la igualdad de género viene asociado a diferentes visiones de la empresa, sobre todo a un entendimiento de la empresa como una entidad que debe ser más humana, más ética, más centrada en las personas y en las emociones (Costa, 2019: 60). De hecho, esta reivindicación está muy ligada a la de dar sitio en la empresa a la parte más “femenina”, es decir, se considera que los valores y formas de actuar más propios de las mujeres pueden ayudar a la construcción de este tipo de empresas. De este modo, si se deja a la mujer explorar su propio ser, esto contribuirá irremediablemente a la generación de una empresa más consciente y humana.

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

Son empresas que han entendido que no se trata simplemente de una tarea o un reto que alcanzar, sino más bien de **una filosofía**, de una forma nueva de hacer negocios. **Colocan a la persona en el centro de su estrategia empresarial** y revisan su propósito más elevado y los valores que la rigen, actuando lo más consecuentemente posible (Brey y Yasinetskaya, 2021: 116).

No subestimes el **potencial humano** de tu gente, educales en la libertad y la responsabilidad (Jiménez Muntané, 2021: 200).

¿Cómo se consigue construir un nuevo modelo de empresa más humano? Pues las autoras conciben a las mujeres como posibles agentes de cambio en las organizaciones empresariales hacia modelos de liderazgo más centrados en la persona. Tratan de poner en valor aquellas cualidades que se han asociado tradicionalmente a las mujeres, esta cuestión resulta idéntica a la estudiada en trabajos previos (procedentes del ámbito anglosajón), sin embargo, encontramos un matiz discursivo diferente que trataremos a continuación.

Si lo que se valora principalmente en un líder es su capacidad de escuchar, de conectar con las otras personas, de no tener la imperiosa necesidad de ocultar sus emociones, **nosotras tenemos una clara ventaja competitiva**. Porque llevamos un largo recorrido entrenando estas cualidades... (Brey y Yasinetskaya, 2019: 76).

**Nuestra sensibilidad y experiencia emocional nos permiten entender mucho mejor el lenguaje corporal** o el mensaje escondido en el tono de voz. Leemos entre líneas, percibimos las señales, podemos anticiparnos a los hechos y conectar emocionalmente con alguien. Y esto, señoras mías, en una **ventaja competitiva** maravillosa. No hay razón para esconderla (Jiménez Muntané, 2021: 98).

Este nuevo viraje discursivo respecto a análisis previos (Medina-Vicent 2020) afirma que la fuente de la igualdad se encuentra en el equilibrio femenino-masculino, en la complementariedad entre los dos géneros (masculino y femenino). No se trata de un cambio radical en el discurso, pero sí de un matiz interesante, ya que no busca reivindicar cierta superioridad de los valores femeninos tradicionales, sino reivindicar una especie de corrección política que pone a los dos géneros en el mismo nivel. Se trata, a nuestro parecer, de generar un sujeto líder maleable, fácilmente adaptable, que sea “hombre” y “mujer” al mismo tiempo. Así, en su obra se apunta a que tradicionalmente se han primado estilos de liderazgo “masculinos” de corte autoritario, que no sirven en el contexto actual. De hecho, mediante esta reconfiguración del liderazgo tratan de alejarse “del viejo paradigma dibujado por el patriarcado” (Brey y Yasinetskaya, 2019: 147-112). Así, la complementariedad de los dos géneros es clave para conseguir generar organizaciones igualitarias y exitosas, e impulsar tanto la diversidad como la innovación. Una lectura más atrevida de este viraje discursivo puede llevarnos a señalar cómo la búsqueda de la complementariedad trata de evitar un compromiso explícito de las autoras respecto a la lucha feminista. Es decir, a partir de este concepto de “equilibrio” o “complemento” se despolitiza la desigualdad, se borran las desigualdades estructurales y se buscan vías más místicas para solucionar un problema que no refiere a dichos ámbitos, sino al social y político, y que, por tanto, requiere de una solución social, política y organizacional. A continuación, se observa ese tono místico que acabamos de resaltar:

Pero ¿cuáles son los obstáculos que dificultan que las organizaciones se centren más en la persona? Pues, tras mucha lectura, observación y largas conversaciones, creo que se debe fundamentalmente a dos motivos: a) que no haya una masa crítica de mujeres liderando, b) que **los hombres** que dirigen actualmente las empresas todavía basan su modelo de liderazgo en los valores masculinos y no han **desbloqueado su esencia femenina**. Por lo tanto, para que las organizaciones evolucionen y se

adaptan a la nueva realidad y expectativas de la fuerza de trabajo, **es necesario abordar ambos aspectos** (Brey y Yasinetskaya, 2019: 23).

Mi objetivo es **integrar los distintos talentos que**, como te comentaba en la sección “Vocabulario para 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).

En este sentido, cabe remarcar que Brey y Yasinetskaya (2019) recurren a la metáfora del mundo animal para establecer una sinergia entre los géneros, en concreto, a los conceptos “alfa” y “omega”. Se prefiere utilizar las categorías de la “naturaleza” para desviarse del debate sexo/género, entendiendo que se trata de categorías problemáticas que superan las intenciones de su obra, mientras que Costa (2019) prefiere hablar de talentos, que es un concepto que podríamos entender como “neutral” al género. Tal y como se puede observar a continuación, se apunta tanto a los potenciales como a los riesgos de desarrollar un modelo alfa y a los aspectos positivos de un modelo omega. El modelo alfa se asocia a los hombres, mientras que el omega se asocia a las mujeres. Entienden pues, que la medida y el equilibrio son fundamentales, y que cada situación o problema requerirá potenciar unos valores u otros, pero que todo sujeto debe equilibrar estas dos realidades que conviven en su identidad, ya que consideran que todos tenemos un lado femenino y un lado masculino. Además, las autoras proponen un modelo MOMA, que significa trabajar por la consecución de un nivel moderado tanto de lo femenino como de lo masculino (Moderado Omega, Moderado Alfa) (Brey y Yasinetskaya, 2019: 155). El equilibrio también se relaciona con la creatividad y con la capacidad de generar soluciones alternativas frente a un problema concreto (Brey y Yasinetskaya, 2019: 87).

A. El valor de **los alfas**: El término alfa se usa metafóricamente para referirse a una persona con cualidades dominantes o de liderazgo. En general, este vocablo tiene una connotación negativa, utilizado para describir a personas autoritarias, controladoras y prepotentes, esencialmente hombres. **En su acepción positiva, una persona alfa se caracteriza por su valentía y su predisposición a asumir riesgos**. Sanamente ambiciosa y competitiva, tiene una elevada autoestima y confianza en sí misma. Pragmática y orientada a resultados, asume de buen grado sus responsabilidades. Suele ser auténtica y, a menudo, fuente de inspiración para las personas que la rodean, por lo que su liderazgo es innato. Estas mismas cualidades **llevadas al extremo pueden degenerar en irresponsabilidad, abuso de poder, competitividad desmedida, arrogancia o despotismo**. (Brey y Yasinetskaya, 2019: 147-148).

B. El valor de **los omegas** Al sujeto omega se le ubica erróneamente en la parte baja de la jerarquía, motivado principalmente por su falta de presencia social. Y es que, mientras que un alfa se crece cuando está en grupo, **el omega se siente más cómodo en un segundo plano, dada su naturaleza más introvertida**. Son imprescindibles para equilibrar ese talante arrollador de un alfa. No buscan obsesivamente una posición de liderazgo, pero, sin embargo, fortalecen al grupo al que pertenecen mediante **el ejercicio de cualidades como la colaboración, la flexibilidad o la capacidad de escuchar**. (Brey y Yasinetskaya, 2019: 151).

De forma general, la responsabilidad de llevar adelante la transformación hacia la igualdad en las organizaciones se deriva de la confluencia de la dimensión individual y la colectiva, aunque anteriormente hemos remarcado que se considera a las mujeres como protagonistas de este cambio. En el caso de Brey y Yasinetskaya (2019), apuntan a la necesidad de la emergencia de una “masa crítica” de personas que trabajen en la organización y que desarrollen un análisis crítico, y a que la dirección de la organización no se muestre reticente al cambio; mientras que, Costa (2019) propone un “autoliderazgo” individual, también llamado como “liderazgo tierra” que resulta central para proyectarse más tarde en la propia organización. Se nos plantean ciertas dudas respecto a la concepción que Brey y Yasinetskaya tienen del pensamiento crítico, ya que parece ser más un uso tergiversado del concepto, porque no busca un análisis crítico estructural de la realidad empresarial, si no el simple aumento de la rentabilidad de la misma.

Cuando la propiedad o la alta dirección es reacia al cambio, únicamente podrá producirse si hay una **masa crítica suficiente** que demande dicha transformación (Brey y Yasinetskaya, 2019: 112-113).

Por tanto, es de suma importancia la **contribución individual**. Todo esfuerzo, toda aportación, cuenta. Debemos preguntarnos: ¿qué puedo hacer yo para generar el cambio?, ¿qué puedo hacer distinto?, ¿en qué puedo modificar mi actitud? (Brey y Yasinetskaya, 2019: 113-114).

**En toda organización conviven el yo y el nosotros**. Somos personas individuales y, a la vez, complementarias; tenemos un compromiso con nosotros mismos y con la comunidad. Por eso a veces lo llamo “liderazgo Tierra”, porque uno mismo mira hacia el interior y también hacia fuera, como hace nuestro planeta rotando sobre su mismo eje y también trasladándose alrededor del Sol (Costa, 2019: 71-72).

En este sentido, cabe destacar que en la obra de Jiménez Muntané (2021), si bien es cierto que no se aborda esta cuestión del mismo modo, sí se apunta a una individualización de la lucha por la igualdad, tal



y como habíamos visto en otras obras gerenciales dirigidas a mujeres (Sandberg, 2013; Trump, 2017). Esto reproduce de nuevo formas del feminismo que podemos denominar como “neoliberales” o moderadas”, lo que quiere decir que su énfasis recae en la autogestión neoliberal de las mujeres y la ausencia de una mirada colectiva de los problemas que les afectan, como trataremos de abordar más adelante:

El miedo al éxito es el miedo al rechazo: las mujeres queremos ser aceptadas porque inconscientemente creemos que la aceptación es amor y los que no suponen una amenaza suelen ser más aceptados, aunque sean invisibles. Por eso algunas mujeres no quieren ser el centro de atención. Pero piénsalo así: si alguien te mira con una mezcla de envidia sana y admiración, quizás seas una inspiración para esa persona. Y el mundo necesita ahora más inspiración que nunca. **Te mereces ser exitosa porque cuando triunfa una mujer abre puertas para el resto** (Jiménez Muntané, 2021: 78).

Existe también de trasfondo una reivindicación del equipo y del fortalecimiento de los lazos entre la líder y las personas que conforman su equipo. Jiménez Muntané (2021) lo aborda de forma clara asociándolo a las actividades de ocio, a generar un ambiente festivo en el trabajo. Las actividades lúdicas promovidas por las empresas buscan conseguir que el/la empleado/a perciba que sus propósitos e intereses personales y los de la empresa son complementarios. El objetivo principal es conformar una subjetividad entusiasta, que participe y se involucre en las actividades de la empresa. En este sentido, se generan revistas internas, cursos de cocina o de yoga, deportivos o visitas a parques de atracciones, que se programan tanto en horario laboral como de ocio, desdibujando dichas fronteras. Algunos de los valores que se consiguen ejercitar en este sentido son la simpatía, la amabilidad o la cooperación y generando una dinámica, tanto grupal como interpersonal, positiva que refuerza la cohesión de grupo y los vínculos personales entre sus miembros (Yrazusta, 2023).

**¿En qué momento nos olvidamos de que somos seres sociales?** ¿En qué momento creímos que solos podemos con todo, siempre? Podemos con todo, claro que sí, pero no por encima de nuestras posibilidades. Además, cuatro ojos ven más que dos, consiguen un resultado más redondo, y las otras visiones nos ayudan a trascender la visión en túnel cuando nos hemos quedado secos de creatividad. El **caminar con un equipo** al lado es como pasar de ir a pie a ir en limusina, porque vas más rápido y más lejos (Costa, 2019: 162-163).

Me gusta hacer amigos, y por eso hago con mi equipo lo que haría con mis amistades: **fiestas, comidas, excursiones y viajes**. Claro que no olvido que debo tratar mi negocio con seriedad, pero prefiero hacerlo divirtiéndome. Quizás no lo veas claro, pero a mí me lleva a facturar más de medio millón de euros al mes. La gente disfruta cuando tú estás disfrutando. Encuentra tu propia manera de hacerlo y pásatelo en grande (Jiménez Muntané, 2021: 67).

La reflexión sobre las masculinidades y los hombres también se encuentra presente en estas obras como un nuevo discurso que no encontrábamos en nuestros análisis anteriores de la literatura gerencial (Medina-Vicent 2020). Esto demuestra que dichos discursos se están haciendo eco de los avances y debates que se están produciendo en el ámbito de la teoría feminista y de los movimientos sociales al respecto. Es uno de los temas principales que se abordan en la obra de Brey y Yasinetskaya (2019), donde se aborda el concepto “nuevas masculinidades”. En otras obras como la de Costa (2019) se apunta hacia la opresión que sienten los hombres para tener que amoldarse a un modelo de género que puede no representarles y que también les genera injusticias. No obstante, cabe señalar que Jiménez Muntané (2021) no aborda esta cuestión.

Argumentan la evidencia de que **el feminismo ha producido una crisis de masculinidades** y obligado a los hombres a reflexionar y a hacerse preguntas tales como: ¿Qué significa ser un hombre hoy? ¿Qué se espera de mí? ¿Necesito cambiar? (Brey y Yasinetskaya, 2019: 52).

Para nosotras “liderazgo femenino” es aquel que tiene en cuenta las emociones, los valores... pero ese “femenino” también está en los hombres. Por ejemplo, pringamos nosotras con el reto de la conciliación, de la maternidad... pero en realidad es un reto de todos, social. **Ellos también sufren esta estrechez de miras**, porque los estudios demuestran que los hombres que piden el permiso de paternidad son penalizados en sus entornos laborales (Costa, 2015: 52).

Respecto a cómo se relacionan los discursos gerenciales presentes en las obras con el feminismo, de forma general se evita 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. 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, 2018b; 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).

En el apartado de resultados hemos podido identificar los ejes de significación principales sobre los que se construyen las narrativas gerenciales dirigidas a mujeres en España. A continuación, se establecerán una serie de conclusiones.

#### 4. Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo ha sido el de identificar los discursos gerenciales dirigidos a mujeres presentes en la literatura gerencial editada en España. Los resultados nos han llevado a la identificación de dos ejes de significación principales sobre los que se edifican dichos discursos. En primer lugar, aquellos que remiten a la constitución del sujeto neoliberal. En segundo lugar, aquellos que hablan directamente del desarrollo del liderazgo por parte de las mujeres. Ambos ejes interseccionan para producir un ligero viraje discursivo sobre el liderazgo femenino y su reivindicación, y caminar hacia la defensa de una complementariedad/equilibrio femenino-masculino.

El primero de ellos se erige sobre la construcción de la vida del sujeto neoliberal como un reto, al que se une la toma de riesgos. Dicho sujeto se mueve en un contexto económico y social acelerado que le impele a ser cada vez más flexible. El discurso de la flexibilidad está directamente relacionado con el de la aceleración social y su consecuente necesidad de gestión del tiempo. Esta aceleración del tiempo implica que los sujetos han de hacer un gran esfuerzo para planificar, no solamente su trabajo, sino su proyecto vital. La gestión y planificación temporal se une a otro de los polos centrales de la construcción de la subjetividad neoliberal, esto es, la gestión emocional, que se enmarca en la profusión de una cultura terapéutica en el marco de las sociedades tardomodernas. En el caso de las mujeres dicha planificación implica prestar especial atención a su proyecto vital y familiar, tal y como aparecía también en el caso de la literatura gerencial anglosajona.

En el segundo de ellos, se parte del reconocimiento de la existencia de una desigualdad de género estructural en el mundo de las organizaciones, y se asocia la consecución de la igualdad de género con el aumento de la felicidad, al tiempo que se entiende como una ventaja competitiva para las empresas. Y aunque sí se aprecia una mayor conciencia y abordaje del tema del movimiento feminista, se reivindica como una necesidad ligada al progreso de las sociedades, poniendo como ejemplo de forma recurrente a los países nórdicos. Además, el planteamiento de la igualdad de género viene asociado a diferentes visiones de la empresa, sobre todo a un entendimiento de la empresa como una entidad que debe ser más humana, más ética, más centrada en “las personas” y en las emociones, una nueva empresa que pueden construir las mujeres.

En este sentido, respecto a las comparativas y al discernir si los discursos gerenciales dirigidos a mujeres en España contienen particularidades respecto al contexto anglosajón, cabe señalar que encontramos un nuevo viraje discursivo respecto a análisis previos (Medina-Vicent 2020), y es que la fuente de la igualdad se encuentra, según dichas autoras en el equilibrio femenino-masculino. En el análisis de la literatura gerencial dirigida a mujeres anglosajona (Medina-Vicent 2020), llegamos a la conclusión de que se reproducía el discurso del liderazgo femenino (asociado a valores como la empatía, la escucha activa, la comunicación inclusiva, la capacidad multitarea, etc.) ligado a una visión neoliberal del feminismo (Medina-Vicent, 2018b, 2018c; Rottenberg, 2017, 2018). Esta visión trataba de incentivar en las líderes las capacidades asociadas al estereotipo de género femenino para que fuesen más rentables para la empresa, al tiempo que se conseguía la despolitización de su presencia en dicho espacio, negándoles la capacidad de efectuar una lectura crítica y colectiva de la misma. Uno de los rasgos más interesantes de este tipo de obras era la existencia de un doble discurso alrededor de la mujer líder, 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 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, más allá del género.

En este sentido, la literatura gerencial analizada en esta obra (creada en España) plantea un pequeño viraje discursivo, que defiende la necesaria complementariedad entre los géneros (masculino y femenino) para conseguir una buena gestión empresarial, así como el éxito social. La novedad reside en el lenguaje empleado: equilibrio, complemento, todo esto rodeado de un aura de misticismo que nos puede recordar a toda la lógica del *coaching* ontológico (Hijos y Álvaro, 2022). Sin embargo, el objetivo que se persigue puede ser semejante al de la literatura anglosajona: generar un sujeto líder maleable, fácilmente adaptable, que sea hombre y mujer al mismo tiempo. En estas obras se apunta a que tradicionalmente se han primado estilos de liderazgo masculinos de corte autoritario, que no sirven en el contexto actual. De hecho, mediante esta reconfiguración del liderazgo tratan de alejarse de viejos modelos de liderazgo más asociados a lo masculino (en su vertiente negativa). Así, se defiende la complementariedad de los dos géneros como clave para conseguir generar organizaciones igualitarias y exitosas, e impulsar tanto la diversidad como la innovación. En cierto modo, podríamos decir que se trabaja por deconstruir los géneros dentro de la empresa, llegar a una

especie de neutralización del subtexto de género a partir de la cual se llegue a un contexto libre de dicotomías. Al mismo tiempo, también encontramos la reflexión sobre las masculinidades y los hombres como un nuevo discurso que no encontrábamos en nuestros análisis anteriores de la literatura gerencial. Esto apunta a una actualización de la agenda gerencial con lo que respecta a la conformación de las subjetividades femeninas dentro de las organizaciones.

## 5. Bibliografía

- Alonso, L. E. y C. J. Fernández Rodríguez (2024): *Capitalismo y personalidad: Transformaciones de la identidad en la empresa contemporánea*, Madrid, La Catarata.
- Alonso, L. E. y C. J. Fernández Rodríguez (2013): "Los discursos del management. Una perspectiva crítica", *Lan Harremanak*, 28(1), pp. 42-69.
- Alonso, L. E., y C. J. Fernández Rodríguez (2018): *Poder y sacrificio. Los nuevos discursos de la empresa*, Madrid, Siglo XXI.
- Alonso, L. E. y C. J. Fernández Rodríguez (2019): "Gerencialismo y ficción, o la ficción del gerencialismo: de Ayn Rand a las novelitas de ejecutivos", *Debats*, 133(1), pp. 77-94.
- Alonso, L. E. y C. J. Fernández Rodríguez (2020): "Capitalismo y personalidad: consideraciones sobre los discursos empresariales de la rentabilización del yo a través de la marca personal", *Política y Sociedad*, 57(2), pp. 521-541.
- Banet-Weiser, S. (2018): *Empowered. Popular Feminism and Popular Misogyny*, Durham, Duke University Press Books.
- Banet-Weiser, S., R. Gill, y C. Rottenberg (2020): "Postfeminism, popular feminism and neoliberal feminism? Sarah Banet-Weiser, Rosalind Gill and Catherine Rottenberg in conversation", *Feminist Theory*, 21(1), pp. 3-24.
- Ben-Amar, W., M. Bujaki, B. McConomy y P. McIlkenny (2021): "Gendering merit: How the discourse of merit in diversity disclosures supports the gendered status quo on Canadian corporate boards", *Critical Perspectives on Accounting*, 75, 102170.
- Boltanski, L. y É. Chiapello (2002): *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal.
- Brey, M. y V. Yasinetskaya (2019): *Alfas & Omegas: El poder de lo femenino en las organizaciones*, Barcelona, Plataforma Empresa.
- Brice, J. y D. Andrews (2019): "SheBelieves, but does she? Complicating white women's understandings of the postfeminist-neoliberal empowerment discourse", *Leisure Sciences. An Interdisciplinary Journal*, 41(1-2), pp. 127-144.
- Budgeon, S. (2011): "The Contradictions of Successful Femininity: Third-Wave Feminism, Postfeminism and 'New' Femininities", en R. Gill y C. a Scharff (Eds.), *New Femininities: Postfeminism, Neoliberalism and Subjectivity*, London, Palgrave Macmillan, pp. 279-292.
- Cabanas, E., y E. Illouz (2019): *Happycracia. Cómo la ciencia y la industria de la felicidad controlan nuestras vidas*, Barcelona, Paidós.
- Cabanas, E. y J. C. Sánchez González (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*, Routledge, pp. 71-82.
- Callison, W., y Z. Manfredi (2023): *Neoliberalismo mutante. Gobierno del mercado y ruptura política*, Madrid, Lengua de Trapo.
- Carretero-García, C. y A. Serrano-Pascual (2022): "Promotion Programs for Women's Entrepreneurship in Spain: A 'Transformational Entrepreneurial Journey'", *Social Politics*, 29(3), pp. 880-906.
- Christie, F. y J. R. Martin (1997): *Genres and Institutions: Social Processes in the Workplace and School*, London, Cassell.
- Costa, T. (2019): *Liderar en femenino para hombres y mujeres. Guía antigurús para las empresas del futuro*, Barcelona, Paidós.
- Eggins, S. y D. Slade (1997): *Analysing Casual Conversation*, London, Cassell.
- Ehrenreich, B. (2012): *Sonríe o muere. La trampa del pensamiento positivo*, Buenos Aires, Editorial Turner.
- Farris, S., y C. Rottenberg (2017): "Introduction: Righting Feminism", *New Formations*, 91, pp. 5-15.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007a): *El discurso del Management: tiempo y narración*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007b): *Vigilar y organizar: una introducción a los Critical Management Studies*, Madrid, Siglo XXI Editores.
- Fernández Rodríguez, C. J. y M. Medina-Vicent (2017): "Los nuevos discursos del management: difusión, impactos y resistencias", *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, 20, pp. 7-14.
- Foucault, M. (2007): *Nacimiento de la biopolítica*, México DF, Fondo de Cultura Económica.
- Gantman, E. (2005): *Capitalism, Social Privilege and Managerial Ideologies*, Ashgate, Routledge.
- Gantman, E. (2017): "En torno al potencial transformador de los CMS (Critical Management Studies)", *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, 20, pp. 15-33.
- Ghigi, R., y C. Rottenberg (2019): "Feminisms in neoliberal times. From neoconservative agendas to global protests", *Rassegna Italiana di Sociologia*, 4, pp. 655-666.
- Hijós, N. (2021): *Runners. Una etnografía en una plataforma de entrenamiento de Nike*, Buenos Aires, Editorial Gorla.



- Hijós, N. y D. Álvaro (2022): "Nos encendemos y nos apagamos: peregrinajes, coaching ontológico y feminismos neoliberales", *Sociedad y religión*, 60(32), pp. 1-25.
- Illouz, E. (2007): *Intimidaciones congeladas*, Barcelona, Katz Editores.
- Illouz, E. (2010): *La salvación del alma moderna*, Barcelona, Katz Editores.
- Jaime, P., M. L. Bandeira y J. Brunstein (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.
- Jiménez Muntané, O. (2021): *La jefa eres tú: Trabaja lo mínimo, gana lo máximo. Una guía para líderes, emprendedoras, jefas y mujeres que quieran llegar a serlo*, Autoeditado.
- Kay, J. B. y S. Banet-Weiser (2019): "Feminist anger and feminist respair", *Feminist Media Studies*, 19(4), pp. 603-609.
- Lamberg, E. (2021): "Ambivalent aspirations: Young women negotiating postfeminist subjectivity in media work", *European Journal of Cultural Studies*, 24(2), pp. 464-481.
- Laval, C., y P. Dardot (2013): *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*, Barcelona, Gedisa.
- Laval, C., y P. Dardot (2018): *El ser neoliberal*, Barcelona, Gedisa.
- Lazzarato, M. (2013): *La fábrica del hombre endeudado. Ensayo sobre la condición neoliberal*, Madrid, Amorrortu Editores.
- Lewis, P., M. Adamson, I. Biese y E. Kelan (2019): "Introduction to special issue: Exploring the emergence of moderate feminism(s) in contemporary organizations", *Gender, Work and Organization*, 26(8), pp. 1063-1072.
- Litosseliti, E., R. Gill y L. Favaro (2019): "Postfeminism as a critical tool for gender and language study", *Gender and Language*, 13(1), pp. 1-22.
- López-González, J. L. (2023): La turistificación del trabajo: bases para la crítica de un fenómeno de la aceleración social manifestado en el bleisure y el workation", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 41(2), pp. 335-348.
- 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*, Oxford, Oxford University Press, pp. 142-175.
- Martin, J. R. y D. Rose (2003): *Working with Discourse: Meaning Beyond the Clause*, London, Continuum.
- Martin, J. R. y P. R. R. White (2005): *The Language of Evaluation: The Appraisal in English*, New York, Palgrave Macmillan.
- Martínez-Jiménez, L. (2021): "Postfeminismo neoliberal: una propuesta de (re)conceptualización desde los estudios culturales feministas", *Investigaciones Feministas*, 12(2), pp. 371-382.
- Mavin, S. y G. Grandy (2019): "Women leaders, self-body-care and corporate moderate feminism: An (im) perfect place for feminism", *Gender, Work and Organization*, 26(11), pp. 1546-1561.
- Mcrobbie, A. (2015): "Notes on the Perfect: Competitive Femininity in Neoliberal Times", *Australian Feminist Studies*, 30(83), pp. 3-20.
- Medina-Bravo, P. (2021): "Empoderamiento femenino: La trampa de un feminismo domesticado", *Discurso y Sociedad*, 15(3), pp. 588-600.
- Medina-Vicent, M. (2017): "Responsabilidad Social de Género y obligatoriedad moral", *Femeris. Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 2(1), pp. 30-48.
- Medina-Vicent, M. (2018a): "Análisis de la evaluación y las prescripciones morales sobre el comportamiento de las mujeres líderes en la literatura managerial", *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 41, pp. 103-126.
- Medina-Vicent, M. (2018b): "Feminisme neoliberal: un oxímoron?", *Quaderns de filosofia*, 5(2), pp. 75-101.
- Medina-Vicent, M. (2018c): "Flirting with Neoliberalism: The Transfiguration of Feminist Political Awareness", *NORA. Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 26(1), pp. 69-75.
- Medina-Vicent, M. (2018d): "Mujeres y emprendimiento a través de Lean In: una perspectiva crítica", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 36(2), pp. 305-323.
- Medina-Vicent, M. (2020): *Mujeres y discursos gerenciales. Hacia la autogestión feminista*, Granada, Editorial Comares.
- Medina-Vicent, M. (2021): "Breve aproximación a los discursos gerenciales desde la perspectiva feminista", *Quaderns de filosofia*, 8(2), pp. 67-76.
- Orgad, S. y R. Gill (2022): *Confidence Culture*, Durham, Duke University Press.
- Padilla, J. y M. Carmona, (2022): *Malestamos. Cuando estar mal es un problema colectivo*, Madrid, Capitán Swing.
- Papalini, V. (2016): *Garantías de felicidad: estudio sobre los libros de autoayuda*, Buenos Aires, Adriana Hidalgo Editora.
- Papalini, V. (2017): "Curar o sanar. Distintos modos de apropiación de las lecturas terapéuticas", *Forum: Qualitative Social Research*, 18(1), Art. 21.
- Rosa, H. (2016): *Alienación y aceleración. Hacia una teoría crítica de la temporalidad en la modernidad tardía*, Barcelona, Katz Editores.
- Rose, N. (2007): "Terapia y poder. Techné y Ethos", *Archipiélago: Cuadernos de crítica de la cultura*, 76, pp. 101-124.
- Rottenberg, C. (2014): "Happiness and the Liberal Imagination: How Superwoman Became Balanced", *Feminist Studies*, 40(1), pp. 144-168.



- Rottenberg, C. (2016): "The New Woman Ideal and Urban Space in Tess Slesinger's *The Unpossessed*", *Women's Studies*, 45(4), pp. 341-355.
- Rottenberg, C. (2017): "Neoliberal Feminism and the Future of Human Capital", *Signs. Journal of Women in Culture and Society*, 42(2), pp. 329-348.
- Rottenberg, C. (2018): *The Rise of Neoliberal Feminism*, Oxford, Oxford University Press.
- Sandberg, S. (2013): *Lean In. Women, Work and the Will to Lead*, New York, Alfred A. Knopf.
- Santos Ortega, A., A. Serrano-Pascual y E. Borges (2021): "El dispositivo emprendedor: Interpelación ética y producción de nuevos sujetos del trabajo", *Revista Española de Sociología*, 30(3), a62.
- Scharff, C. (2011): "Passages to Feminism: Encounters and Rearticulations", en K. Davis y M. Evans, eds., *Transatlantic Conversations: Feminism as Travelling Theory*, Surrey (UK), Ashgate Publishing, pp. 115-125.
- Scharff, C. (2016): *Repudiating Feminism. Young Women in a Neoliberal World*, Londres, Routledge.
- Serrano-Pascual, A. y C. Carretero-García (2022): "Women's entrepreneurial subjectivity under scrutiny: Expert knowledge on gender and entrepreneurship", *Gender, Work and Organization*, 29(2), 666-686.
- Slobodian, Q. (2021): *Globalistas. El fin de los imperios y el nacimiento del neoliberalismo*, Madrid, Capitán Swing.
- Tocino Ribas, M. (2023): *El capitalismo emocional. De Eva Illouz a los teóricos del biocapitalismo*, Madrid, Dykinson.
- Trump, I. (2017): *Women Who Work: Rewriting the Rules for Success*, Portfolio.
- Valdecantos, A. (2014): *La excepción permanente. O la construcción totalitaria del tiempo*, Madrid, Díaz & Pons Editores.
- Valdecantos, A. (2016): *Teoría del súbdito*, Barcelona, Herder.
- Valdecantos, A. (2022): *La modernidad póstuma*, Madrid, Abada.
- Villacañas, J. L. (2020): *Neoliberalismo como teología política. Habermas, Foucault, Dardot, Laval y la historia del capitalismo contemporáneo*, Madrid, Ned Ediciones.
- White, P. R. R. (2002): "Appraisal-the Language of Evaluation and Stance", en J. Verschueren, J.-O. Östman, y J. Blommaert, eds., *Handbook of Pragmatics*, John Benjamins Publishing Companies, pp. 1-23. +
- Yoong, M. (2020): *Professional Discourses, Gender and Identity in Women's Media*, Londres, Palgrave Pivot.

