



Las huellas del Neurosexismo en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres

Maria Medina-Vicent¹ y Daniel Pallarés-Domínguez²

Recibido: 24-06-2016 / Aceptado: 10-03-2017

Resumen. La literatura del *management* dirigida a mujeres actúa como una herramienta divulgativa que pretende definir los modos en que una mujer debe desarrollar su liderazgo en el seno de la empresa. Ejerce, pues, de herramienta educativa para aquellas mujeres que desean hacerse un hueco en la alta dirección empresarial. Teniendo en cuenta este hecho, resulta vital plantearse cuáles son los valores y comportamientos que se están promoviendo desde esta literatura. En este sentido, cabe remarcar que dicha literatura se nutre de las neurociencias para justificar diferentes afirmaciones. Así, se utilizan los resultados de experimentos neurocientíficos como si se tratase de descubrimientos irrefutables. Mediante dicha operación, se corre el riesgo de perpetuar neuromitos que atentan contra la búsqueda de igualdad del feminismo y que legitiman un modelo de mujer líder que poco puede aportar a una verdadera transformación de la empresa. Así pues, el objetivo del presente trabajo es examinar obras de la literatura del *management* dirigida a mujeres, especialmente las que presentan justificaciones que se apoyan en “evidencias” neurocientíficas, para posteriormente señalar los riesgos que entrañan para una presencia igualitaria de las mujeres en la dirección de las empresas.

Palabras clave: neuroeducación; neurosexismo; management; perspectiva de Género; ética; liderazgo; nuevo Espíritu del Capitalismo.

[en] Marks of Neurosexism in Popular Management Literature for Women

Abstract. Management literature for women acts as an education tool or a guide for those women who wish to fill a gap in top business management positions. Therefore, it is essential to consider, from a moral viewpoint, what values and behaviors that this literature promotes. This is done by recognising that neurosciences have provided many justifications for such discourse, but must be critically reviewed. The objective of this study is to examine management literature works that have addressed women in recent years, especially those that present justifications supported by neuroscientific “evidence”. Then, we will point out the risks of this literature in order to achieve an equal presence of women in corporate management.

Keywords: neuroeducation; neurosexism; management; gender perspective; ethics; leadership; the new spirit of capitalism.

¹ Universitat Jaume I (España).

E-mail: medinam@uji.es

² Universitat Jaume I (España).

E-mail: dpallare@uji.es

Cómo citar: Medina-Vicent, M. y D. Pallarés-Domínguez (2017): “Las huellas del Neurosexismo en la literatura popular del management dirigida a mujeres”, *Política y Sociedad*, 54(3), pp. 687-709.

Sumario. 1. Introducción: la literatura del management y el discurso neurocientífico. 2. Del neurogénero al neurosexismo. 3. Análisis de la literatura popular del management dirigida a mujeres. 4. La complejidad del paradigma neurocientífico del cerebro sexuado. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

Agradecimientos. Este estudio se inserta dentro del Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico “Neuroeducación moral para las éticas aplicadas” [FFI2016-76753-C2-2-P], financiado por el Ministerio Español de Economía y Competitividad; y también se inserta dentro del proyecto de investigación “El potencial de las éticas aplicadas en las herramientas de participación del Gobierno Abierto y la Sociedad Civil” [UJI-A2016-04], financiado por la Universitat Jaume I de Castelló.

1. Introducción: la literatura popular del management y el discurso neurocientífico

1.1. La literatura popular del management y los gurús

Nuestro interés por conocer las bases sobre las que se construye la literatura popular del *management* dirigida a mujeres reside en su potencial para reflejar el discurso de gestión asociado a dicho grupo en las empresas actuales. Para comenzar, debemos señalar que esta literatura agrupa un conjunto de ideas presentes en el pensamiento económico contemporáneo y guía la actuación del/la directivo/a de la organización empresarial moderna (Boltanski y Chiapello, 2002). Se trata de obras que suelen encontrarse en las librerías bajo el epígrafe «libros de empresa», y aunque se centren en una temática relacionada con un aspecto concreto de los negocios, lo harán siempre desde una “perspectiva muy generalista, más cercana a unos principios de acción (una filosofía de la tarea, si se quiere denominar así) que a acciones concretas” (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013b: 56). A pesar de este carácter generalista, en su conjunto, dichas obras representan, a la vez que definen y divulgan, la ideología dominante de los cuadros directivos de las empresas, público al que a su vez se encuentran dirigidas (Clark y Salaman, 1998; Alonso y Fernández Rodríguez, 2013a: 47).

Así, dicha literatura formaría parte del imaginario *managerial*, que articula “un conjunto complejo de elementos simbólicos que condensan distintas imágenes de la organización y atribuyen sentido a la tarea misma de gestionar” (Alonso y Fernández Rodríguez, 2006: 128). Cabe señalar, pues, que esta cumple una función de legitimación del sistema capitalista, es decir, a través de dicha literatura se consigue una implicación activa de la clase directiva con el desarrollo del sistema económico en el que su actividad se inscribe. Estamos hablando del *espíritu del capitalismo* (Boltanski y Chiapello, 2002), la ideología que justifica el compromiso de las personas con el capitalismo y que convierte este compromiso en algo atractivo ante sus ojos. En este sentido, el carácter predominante de la literatura *managerial* sería más ideológico que científico (Gantman, 2005, 2017); una muestra de esta idea es el creciente carácter ficticio que caracteriza a los relatos contenidos en dichas obras (Lischinsky, 2008).

Consecuentemente, este tipo de obras contribuye a la fundamentación de lo que Christian Laval y Pierre Dardot denominan el “neosujeto” (2013), cuya subjetividad está íntegramente relacionada con las nuevas técnicas de “la empresa de sí”, que consiguen que el individuo asuma la responsabilidad total ante los fracasos que le esperan en su camino dentro de la competitividad. Se trata de una lógica mediante la que cada sujeto inicia el proceso de autogobernarse en base a un *ethos* empresarial donde el *longlife training* y la empleabilidad son bases centrales (Muñoz-Rodríguez y Santos, 2017). De este modo, se consigue un gobierno empresarial basado en la responsabilidad individual y el autocontrol, premisas también divulgadas a través de la literatura *managerial*, que baila al ritmo de las modas de gestión presentes en cada época (Collins, 2000: 20).

Por otro lado, normalmente esta literatura se centra en obras escritas por los llamados gurús del *management*, que ocupan una posición de prestigio en el mundo empresarial. Suelen ser hombres con una larga trayectoria profesional, que exponen casos de éxito en los negocios como ejemplos a imitar, aunque en ocasiones también proceden del ámbito académico o las consultorías (Huczinsky, 1993). Su papel, determinante en la definición de los valores morales del discurso sobre el *management* excelente, resulta clave para conformar el modelo de gestión que se demanda en las empresas y que se enseña en las escuelas de negocios.

1.2. Mujeres profesionales: un nuevo público al que dirigirse

Tradicionalmente, dichas obras se dirigían a un público directivo masculino, quizás debido a la preeminencia de hombres en los cargos de dirección empresarial. Sin embargo, hoy en día esta realidad se está ampliando, y parece que el mundo editorial de la literatura *managerial* tiene en su punto de mira a las mujeres profesionales, directivas y/o líderes. Teniendo en cuenta esta realidad y desde un punto de vista crítico, resulta vital reflexionar sobre la literatura de *management* dirigida a mujeres, debido a su poder para configurar una imagen social concreta sobre la presencia de mujeres en los cargos de dirección de las empresas. De esta suerte, si tenemos en cuenta que este discurso “representa la ideología de aquellos que detentan el poder dentro de las organizaciones empresariales (empresarios, gerentes, directivos o cuadros intermedios)” (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013a: 44), aproximarnos a dicha literatura nos permitirá identificar la percepción de la empresa sobre la cuestión de la igualdad de género.

No obstante, no podemos continuar con nuestro trabajo sin antes inscribir la imagen que se promueve sobre las mujeres líderes en la empresa en un contexto socioeconómico de desigualdad, donde “las mujeres continúan en una situación de desventaja (...) en lo referente al hogar y la familia, al trabajo remunerado y a las actividades relacionadas con el hogar, o el uso y disfrute del ocio y tiempo libre” (Buedo, 2015: 70), y donde, además, debido a la crisis económica, su participación en el trabajo doméstico y de cuidados se incrementa cada vez más. Hecho que consolida la segregación ocupacional y su participación parcial en el empleo, lo que redundará en contratos precarios y un aumento de su participación en la economía sumergida (Gálvez, 2015: 200). Partiendo de esta realidad desigual, abordaremos los potenciales transformadores de dicha literatura en lo que se refiere

a la división sexual del trabajo y a la situación de desventaja de las mujeres en el ámbito laboral.

En este aspecto, si nos concentramos en la presencia de mujeres en cargos de dirección empresarial, vemos que aunque en las últimas décadas se ha producido un incremento en su número, la verdadera cuestión, tal y como se plantean Philip Cohen y Matt Huffman (2007) entre otros/as, reside en si dicha presencia repercute en una igualdad mayor para el grueso de las mujeres en el escenario del mundo laboral, o si, por el contrario, los modelos de liderazgo que se llevan a cabo perpetúan la misma lógica que estamos tratando de explicitar aquí, beneficiando solamente a las pocas mujeres que consiguen alcanzar cargos de dirección. Somos conscientes de que dar respuesta a dicha cuestión supone un amplio trabajo y que dicho objetivo excede a la capacidad de la pequeña propuesta que nos proponemos realizar aquí.

Sin embargo, consideramos importante reconocer el dilema central que otorga sentido a este trabajo y que se refiere a encontrar las bases de una verdadera transformación del mundo de la empresa hacia la igualdad de género. Por esta razón, partimos del reconocimiento de que la presencia de mujeres en cargos de alta dirección empresarial afecta al conjunto de la dinámica empresarial, ahora falta averiguar en qué medida y cómo. Es decir, en el caso que nos ocupa, nos interesa vislumbrar si las prescripciones que caracterizan a la literatura *managerial* dirigida a mujeres permiten transformar la gestión empresarial hacia modelos más igualitarios, o simplemente disfrazan lo que ya hemos dado por llamar el espíritu del capitalismo bajo una falsa apariencia de igualdad.

1.3. Neurociencia y literatura popular del management: ¿una nueva alianza?

En este sentido, al igual que la literatura *managerial* cuenta con una gran difusión³ entre los cuadros de gestión empresarial, los avances neurocientíficos emergen como nuevos argumentos para legitimar la diferenciación entre mujeres y hombres, también dentro de la empresa. Por esta razón, dichos argumentos sobre el dimorfismo sexual se han convertido en un pilar central de los discursos del *management*, así como en las obras destinadas a mujeres. Desde nuestra perspectiva, entendemos que la confluencia entre ambos componentes resulta de gran interés para conocer cómo la literatura del *management* dirigida a mujeres articula su discurso para defender la existencia de un supuesto liderazgo femenino asociado esencialmente a las mujeres. Aunque en un inicio este hecho no tendría por qué resultar nocivo para la lucha por la igualdad de género, nuestra tarea en el presente artículo se centrará en cuestionarnos el tipo de liderazgo o de prácticas que se promueven entre las mujeres profesionales para que encuentren el éxito en la empresa, con el objeto de discernir si los argumentos científicos empleados para dar peso a la argumentación de dichas obras, suponen un paso hacia la igualdad o,

³ El grado de difusión de las obras correspondientes a la literatura popular del *management* entre los cuadros directivos de las grandes empresas es bastante alto en la actualidad (Groß *et al.*, 2015; Fernández Rodríguez y Medina-Vicent, 2017), un reflejo de su éxito reside en el hecho de que dicho género se ha convertido en una industria que genera millones de ganancias para las editoriales y sus autores/as (Micklethwait y Wooldridge, 1996). Por eso no resulta extraño encontrar una sección dedicada exclusivamente a este tipo de obras en las grandes editoriales (Kippin y Clark, 2012).

por el contrario, fundamentan las diferencias desde una lógica patriarcal de desigualdad.

En este aspecto, deberemos introducir aquí brevemente el estado de la cuestión de las neurociencias en lo que se refiere al estudio cognitivo del género. De una forma general, se podría decir que los/as teóricos/as feministas se aproximan al estudio del género de modo distinto a los/as neurocientíficos. En el primer caso se aborda el género como una estructura compleja de distintos niveles, que da forma a las relaciones humanas, las preconcepciones, la cognición, las instituciones, así como las cuestiones y métodos de investigación. En el segundo caso, los/as neurocientíficos se aproximan al género entendiéndolo como una serie de características cerebrales que poseen los varones a diferencia de las hembras⁴ y, exportándolos a categorías de hombre y mujer, se pretende estudiar su influencia en el comportamiento humano en diferentes facetas (Jordan-Young y Rumiati, 2012: 105).

Frente a esta visión reduccionista, los acercamientos feministas han supuesto una crítica de la investigación empírica neurocientífica, y han subrayado que muchos conceptos teóricos de género han sido transfigurados por las neurociencias (Schmitz y Höppner, 2014: 1). Al mismo tiempo, se han analizado los debates con respecto a las prácticas neurocientíficas y la interpretación de los resultados, examinando críticamente su impacto en las significaciones de género, los roles sociales y comportamientos. Esta tendencia empezó en la década de 1990, concretamente con la publicación de *Myths of Gender: Biological Theories about Women and Men* (Fausto-Sterling, 1992).

En resumen, las evidencias neurocientíficas sobre el dimorfismo sexual (la diferencia en los niveles de testosterona a nivel fetal, la lateralización hemisférica cerebral y las diferencias en el volumen del cuerpo caloso, que se tratarán más adelante) servirían de base para afirmar que existen diferencias fundamentales entre el cerebro de hombres y mujeres, y que capacitan mayormente a las mujeres para desarrollar una dirección empresarial más ética y adaptada a nuestros tiempos. La hipótesis de partida es que la neurociencia aplicada al estudio de género no puede proporcionar ninguna evidencia fundamental para esta mejor capacitación de las mujeres, aunque sea algo que se ha vuelto recurrente en la última década. Además, dicho discurso no serviría para transformar el mundo empresarial hacia la igualdad de género, sino que serviría para la legitimación de la ideología capitalista, que busca una inserción de las mujeres en el mundo laboral desde un prisma de desigualdad recalcitrante.

Así, la estructura del presente artículo se encuentra definida por tres partes: una primera descriptiva, donde nos adentraremos en el estado de la cuestión de la literatura popular de *management* dirigida a mujeres y del discurso neurocientífico; una segunda, de corte analítico, donde se analizarán críticamente cuatro obras de la literatura *managerial* dirigida a mujeres; y una tercera, propositiva, en que se

⁴ Con esta afirmación no se pretende tildar a la totalidad de los experimentos científicos que trabajan sobre el dimorfismo sexual como simplistas. En efecto, las categorías de hombre y mujer son construidas, mientras que la neurociencia suele investigar más bien los parámetros cerebrales de varones y hembras. Sin embargo, es cierto que una gran parte de la neurociencia (en el sentido que se marca en el texto) sí que cae dentro de la dicotomía sexista porque traslada directamente los experimentos a otros planos y esferas. Encontramos algunos ejemplos en obras de corte neurocientífico (Braidot, 2008) y no solamente en literatura de crítica feminista a la neurociencia, aunque esta última es la que más abunda en el texto.

realizará una propuesta crítica sobre el discurso neurocientífico y sus traslaciones a la empresa.

2. Del neurogénero al neurosexismo

En efecto, lo que parecía una unión prometedora entre las teorías feministas y las neurociencias, que se llamó en un principio neurogénero (*neurogendering*) parece haberse tornado en neurosexismo (Fine, 2010). Frente a dicho neurosexismo, el neurofeminismo señala los peligros morales que alberga el discurso neurocientífico del dimorfismo sexual. Y no solo eso, sino también los riesgos asociados a la extrapolación que las neurociencias están realizando de dichas nociones del cerebro sexuado como base para la construcción del género en el discurso público.

Así pues, una de las grandes preocupaciones del feminismo dentro del campo de la neurociencia es la reificación o cosificación del género (Reverter-Bañón, 2016). Desde el punto de vista de los estudios feministas, el género es algo inestable, en continua reconstrucción y cambio, y en neurociencia se convierte a menudo en una dicotomía muy marcada: los varones tienen un género y las hembras otro, con sus comportamientos, actitudes, aptitudes y habilidades correspondientes (Pallarés-Domínguez, 2011). En consecuencia, el peligro es que masculinidad y feminidad se conviertan en nociones predefinidas y sistemas cerrados con un aval neurocientífico. Por tanto, el paso del neurogénero al neurosexismo, en el ámbito académico y popular, podría derivar en un reclamo generalizado acerca de las diferencias sexuales en el cerebro sobreinterpretado, malinterpretado e incluso fabricado (Fine, 2010). Al fin y al cabo, lo que ocurre en nuestro cerebro y sus efectos psicológicos tangibles en las mentes no deberían reforzar los estereotipos de género.

Además, paralelamente a una línea que se podría calificar de académicamente seria, en las últimas décadas ha proliferado una moda de neurociencia popular literaria en la que los libros que aportan explicaciones sobre las diferencias entre el cerebro de hombres y mujeres han llenado el mercado. Estos libros suelen explicar las diferencias a nivel sexual en el cerebro (dimorfismo sexual) y se acompañan de una interpretación de lo que esas diferencias producen en el comportamiento de ambos géneros. Esta especie de *pop neuroscience* (Bluhm, 2012: 230; Muntayola-Saura, 2013), aporta justificaciones de la mano de la neuroanatomía, la endocrinología, la psicología evolutiva y la neurociencia cognitiva. Cabe destacar que la literatura de *management* dirigida a mujeres se enmarcaría dentro de este tipo de obras, que echan mano de justificaciones neurocientíficas para sustentar las diferencias de género en el desarrollo del liderazgo, realizando lecturas apresuradas y poco profundas de los experimentos neurocientíficos. Aunque es difícil que las cuestiones del estudio de género se resuelvan pronto, más difícil será si quienes estudian el género desde el punto de vista cognitivo parecen obviar los planteamientos culturales que la teoría feminista lleva décadas cuestionándose.

Sin embargo, frente a este neurosexismo, ¿podría existir un verdadero neurogénero o neurofeminismo, que no realice presunciones precipitadas del comportamiento de hombres y mujeres solo teniendo en cuenta algunas diferencias cerebrales? En este aspecto, un neurofeminismo que pretenda ser académico, ético

e interdisciplinar tendrá como objetivos: en primer lugar, analizar críticamente su metodología y su impacto en las significaciones culturales y sociales, para validar o invalidar los estudios de investigación cerebral. En segundo lugar, proceder interdisciplinariamente para señalar la inseparable influencia del desarrollo biológico y las influencias sociales en el comportamiento de mujeres y hombres. En tercer lugar, buscar modelos alternativos de estudio para no caer en un determinismo cerebral que implique interpretaciones manipuladas de género, raza o edad (Schmitz y Höppner, 2014: 2).

Nuestra modesta contribución al neurofeminismo supone un intento por señalar el carácter acríptico con el que las justificaciones neurocientíficas de las diferencias cerebrales entre mujeres y hombres son reflejadas en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, pasando a formar parte del discurso empresarial sobre el éxito y la competitividad en la gestión.

3. Análisis de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres

3.1. Ejemplos desde la literatura popular del *management* dirigida a mujeres

Con el objeto de identificar los principales argumentos y experimentos neurocientíficos que se reflejan en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres en el ámbito hispanohablante⁵, la metodología que se ha utilizado en el presente trabajo de investigación ha sido de carácter cualitativo y ha consistido en el análisis de contenido de cuatro obras pertenecientes a un corpus mayor conformado de más de 40 obras.

La selección de la muestra formada por las cuatro obras concretas, se ha realizado después de hacer una lectura aproximativa del corpus total en base a distintos criterios que se disponen a continuación. En primer lugar, un criterio geográfico, es decir, se ha tenido en cuenta el hecho de que las autoras de las obras fuesen españolas y/o latinoamericanas. En segundo lugar, un criterio cronológico referido a que las obras hubieran sido editadas entre los años 2005-2015, para poder identificar las últimas tendencias en este sentido. En tercer y último lugar, un criterio temático referido al tratamiento de las cuestiones neurocientíficas en las obras.

Así pues, una vez seleccionada una pequeña muestra de cuatro obras, que pretende ser aproximativa más que exhaustiva, se ha llevado a cabo un análisis de contenido de las mismas. Cabe recordar que el análisis de contenido se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo una sistematización

⁵ Aunque en nuestro estudio nos centramos en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres escrita por autores/as hispanohablantes y, por tanto, dirigida a un público radicado en países como España u otros pertenecientes a Latinoamérica, cabe señalar que el nacimiento y la producción de este mismo tipo de literatura en su sentido general, tiene su origen y máxima expresión en el ámbito anglosajón (Huczynski, 1993; Clark *et al.*, 2013; Gantman, 2005, 2017). Así pues, ocurre lo mismo con la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, cuyo nacimiento concreto y razón de ser nace de la mano de autoras del ámbito anglosajón (Kelan, 2008; Due Billing y Alvesson, 2000; Due Billing, 2011) y se difunde más tarde al resto del mundo conforme se van desarrollando las diferentes economías. Así, en la última década se traducen la mayor parte de las obras de los originales en inglés al español, como por ejemplo el *best seller* de Sheryl Sandberg *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*, traducido al español como *Vayamos adelante: las mujeres, el trabajo y la voluntad* (2013).

(Bryman, 2012; Alonso, 2003; García Ferrando, 2014). En este sentido, y teniendo en cuenta que nuestro objetivo principal era el de identificar los principales argumentos y experimentos neurocientíficos que se reflejan en la literatura del *management* dirigida a mujeres en el ámbito hispanohablante, los códigos o etiquetas que se han empleado para realizar el análisis han sido los siguientes: neuro-, cerebro, hormona, diferencia, sexual, intuición, lógica. Como se puede observar, son aquellos términos que nos van a permitir identificar la presencia de los argumentos neurocientíficos sobre la diferencia sexual presentes en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres profesionales.

Así, nuestra muestra final para el análisis se compone de las siguientes obras: *Dirigir en femenino* (Ana Mercadé, 2007), *La mujer líder* (Marta Romo, 2008), *100 claves para un liderazgo femenino eficiente* (Sara Majarín, 2011) y *Desarrollo y coaching de mujeres líderes* (Fabiana Gadow, 2013). Además, se escogen estas obras basándonos en la idea expuesta por Fernández Rodríguez (2007: 66-71) sobre la repetición de componentes estructurales en este tipo de literatura (Collins, 2000; Lischinsky, 2008). Dicho argumento nos permite saber que, escojamos la muestra que escojamos, los resultados serán extremadamente similares, ya que dichas obras comparten una misma estructura lógica y argumental que les otorga un carácter homogéneo. En este aspecto, otro criterio de selección se centra en la presencia de argumentos neurocientíficos dentro de dichas obras, ya que, de cualquier otro modo, no podríamos analizar la forma que adoptan dichos argumentos en este tipo de literatura de gestión empresarial.

Retomando la explicación sobre el neurosexismo, debemos recordar que dicha corriente ideológica ha tenido diversas vías de manifestación y ha calado muy hondo en algunas esferas sociales, como es el caso de la dirección empresarial. Gran parte de la literatura popular de *management* se basa en investigaciones neurocientíficas. En el caso de la literatura dirigida a mujeres, dichas investigaciones se utilizan en vías a fundamentar la existencia de un tipo de liderazgo concreto, llamado *femenino* y asociado a las mujeres en razón de sus estructuras cerebrales. La lectura de la literatura popular del *management* sobre esta premisa es que dicho liderazgo otorga a las mujeres una posición ventajosa en el seno del nuevo contexto económico, caracterizado por las crisis periódicas, la inestabilidad, la sociedad-red y la competitividad global.

A grandes rasgos, lo que gran parte de estos/as autores/as desconocen (o de lo que no se dan cuenta) es que los trabajos neurocientíficos en los que se basan, responden a un dimorfismo sexual basado en intereses particulares que perpetúan los estereotipos de género tradicionales, ahora con un nuevo formato. En efecto, la relación directa que se suele establecer entre las diferencias cerebrales y las capacidades cognitivas (en términos de habilidades lingüísticas y matemáticas), así como las capacidades emotivas, son sesgadas y apresuradas. Además, la posterior interpretación de estas capacidades para el comportamiento de ambos sexos no responde más que a intereses de manipulación tecnocientífica, y no a un verdadero estudio interdisciplinar de género. Por esta razón, es necesario abordar críticamente, aunque sea de forma modesta, el uso que la literatura popular del *management* dirigida a mujeres hace de los argumentos sobre el dimorfismo sexual.

Partimos del argumento central que vertebra el tipo de publicaciones que estamos tratando, y que se sintetiza en la siguiente afirmación: existen diferencias entre la forma de liderar de mujeres y hombres, basadas en las diferentes estructuras cerebrales que ambos grupos tienen. Esto, en un contexto de recesión económica y reconstrucción de los mercados globales, otorgaría a las mujeres una ventaja competitiva centrada en los valores femeninos (empatía, intuición, cuidado...) que pueden aportar a la gestión organizacional. Al analizar dichas obras, encontramos, pues, una primera fase de argumentación sustentada en la fundamentación biológica de las diferencias entre mujeres y hombres. Por tanto, se considera que las diferencias de comportamiento entre ambos grupos encuentran su explicación central en rasgos esencialmente “naturales” o “evolutivos”. Es decir, son capacidades o rasgos que tienen las mujeres por el simple hecho de haber nacido con sexo femenino.

Aunque también cabe señalar que los argumentos constructivistas conviven con los esencialistas en el interior de esta literatura. Es decir, a pesar de reconocerse la existencia de una esencia femenina, esta no se encuentra fundamentada exclusivamente en lo biológico, sino en la socialización recibida en un rol de género femenino. Consecuentemente, aunque sí se reconoce el componente construido del género, se da más poder a la explicación evolutiva o biológica de nuestros cerebros. De este modo, podemos encontrar una relación mayor con el feminismo de la diferencia⁶, mientras que se pasaría de forma superficial por toda una corriente filosófica y social referida al feminismo constructivista, que encuentra en la afamada idea de la filósofa Simone De Beauvoir su síntesis central: “No se nace mujer, se llega a serlo” (1949). De este modo, uno de los riesgos centrales que va a acompañar a este tipo de literatura es el de la esencialización de las diferencias entre mujeres y hombres, apreciando de forma casi estética el valor determinante que una socialización de género tiene sobre la persona, así como en la conformación misma de las estructuras cerebrales.

Así pues, cabe destacar que, de las obras analizadas, la autora Marta Romo (2008: 69) sí advierte del riesgo de elaborar una lectura precipitada de los experimentos neurocientíficos. A continuación, se disponen citas textuales de dichas obras donde se refleja la tendencia a tornar esenciales las diferencias de roles sociales existentes entre mujeres y hombres que acabamos de señalar:

Los genes, las estructuras cerebrales, la biología femenina y las hormonas por un lado, y los roles desarrollados y aprendidos durante millones de años por otro, han configurado en la mujer una personalidad y una idiosincrasia muy diferente de la del hombre (Mercadé, 2007: 37).

Mi filosofía sobre el talento femenino es la de la persona. Talento tenemos todos, cada cual el suyo. El talento femenino es distinto al masculino porque hombres y mujeres somos diferentes; no contrarios, sino complementarios (Romo, 2008: 18).

⁶ El feminismo de la diferencia se centra precisamente en la diferencia sexual para establecer un programa de liberación de las mujeres. Una de sus ideas clave es señalar que diferencia no significa desigualdad y subraya que lo contrario de la igualdad no es la diferencia, sino la desigualdad (Amorós, 2014; Varela, 2013). En esta línea, los argumentos neurocientíficos pueden utilizarse para fundamentar este tipo de feminismo. Sin embargo, la crítica que elaboraremos en este trabajo se centra en las bases del feminismo constructivista, un feminismo crítico con la esencialización de las diferencias sexuales, y que pone el acento en los procesos culturales y simbólicos que inciden en la construcción de los roles de género en nuestra sociedad.

Igual que los hombres no aspiran a ser mujeres, las mujeres no han de pretender parecerse a los hombres. Supondría cambiar su naturaleza, su código genético. Ir a contracorriente, clonarse y perder todas sus características (Majarín, 2011: 25).

Ellos y ellas son diferentes, muy diferentes: en lo biológico, psicológico, físico, etc. Son dos géneros y por eso se tienen que distinguir y complementar. En la biología están muchas de las respuestas, las diferencias en los comportamientos, las motivaciones e intereses (Majarín, 2011: 35).

(...) estudiosos de diversas disciplinas aceptan que entre los hombres y las mujeres existen –más allá de la singularidad de cada individuo– diferencias cerebrales observables, y que pueden derivar de factores genéticos (acción diferencial de los genes codificados en los cromosomas sexuales XX o XY), endocrinológicos (hormonales) y neurológicos, entre otros (Gadow, 2013: 54-55).

Como se puede observar, conviven en este tipo de literatura los argumentos esencialistas y constructivistas. Sin embargo, lo que resulta innegable es la presencia del discurso de las neurociencias, que, al final, debido a una lectura poco profunda de sus avances, puede llegar a derivar en cierto esencialismo, fundamentando la constitución de roles de género tradicionales y dicotómicos dentro de la empresa.

De esta forma, a partir del argumento inicial basado en el reconocimiento de una diferencia de comportamiento y naturaleza entre hombres y mujeres, suele darse la tendencia de defender la existencia de un liderazgo femenino esencial como excusa para promover la diversidad en la empresa. Esto implica realizar la afirmación de que existen dos tipos de liderazgo diferenciados según el género del/la líder, uno de corte masculino y otro de corte femenino. Dicha diferenciación se basaría en las diferentes estructuras cerebrales de las mujeres y en la acumulación de experiencia biológica que han desarrollado a lo largo de milenios. Esta tesis evolucionista serviría para defender la existencia de unas capacidades más desarrolladas en las mujeres, relacionadas con su rol en el hogar y el cuidado, debido a su experiencia biológica. Se trataría de capacidades que al fin y al cabo, desde nuestro punto de vista, no aportan nada nuevo ni transforman el estereotipo de género femenino asociado a la mujer de forma histórica. De este mismo modo, a partir de la literatura que estamos tratando, los hombres no tendrían que poseer dichas capacidades, ya que sus estructuras cerebrales son diferentes y su papel social histórico se encuentra relacionado con el ámbito público:

Según los últimos estudios de investigadores médicos y antropólogos, el cerebro del hombre y el de la mujer son diferentes y no funcionan igual. Es más, el de la mujer está dotado de unas peculiaridades que lo hacen más apto al entorno (Mercadé, 2007: 50).

Ellas eran criadoras, recolectoras, proveían de amor y caricias, cuidaban a sus familias, eran multitarea. Esto ha generado que el desarrollo del cerebro femenino se haya dirigido sobre todo hacia la conversación (área del lenguaje) y hacia la inteligencia emocional (Romo, 2008: 64).

Las mujeres y los hombres no tienen los cerebros iguales y no actúan, ni sienten, ni reaccionan de igual forma ante los mismos impulsos y estímulos (Majarín, 2011: 61).

El cerebro femenino y el masculino no solo son distintos en su arquitectura. También lo son en las estrategias que emplean para procesar la información y las emociones, y para elaborar las respuestas. Así, algunos científicos afirman que existen dos modos humanos de percibir la realidad y habitar el mundo (Gadow, 2013: 55).

Por tanto, podemos afirmar que existe una tendencia en la literatura *managerial* dirigida a mujeres de apoyar la tesis neurocientífica del dimorfismo sexual. Sin embargo, el tipo de argumentos que se suelen utilizar para fundamentar la anterior idea se centra sobre todo en la citación descontextualizada y totalmente acrítica de experimentos realizados en el campo de las neurociencias. En este sentido, resulta interesante señalar que las investigaciones neurocientíficas sobre el género se centran en varios aspectos que se creen clave o esenciales en las diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres: (a) la diferencia en los niveles de testosterona a nivel fetal, (b) la lateralización hemisférica cerebral y (c) las diferencias en el volumen del cuerpo caloso. Lo que se realizará aquí es una identificación de dichos argumentos en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, teniendo en cuenta que en el siguiente apartado abordaremos la gran complejidad de dichas premisas desde el discurso neurocientífico. Intentaremos mostrar que la traslación que se hace de esos argumentos científicos, resulta acrítica y, en muchos casos, no aporta al/la lector/a la información necesaria para llegar a entrever la gran complejidad que caracteriza a dichas investigaciones neurocientíficas.

3.2. Ejemplos desde el ámbito neurocientífico en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres

En primer lugar, con respecto al argumento sobre la diferencia en los niveles de testosterona a nivel fetal, cabe destacar que este argumento también se traslada a la literatura gerencial. Como veremos en el siguiente apartado, dicho argumento se refiere a la hipótesis *Empathizing/Systemizing Hypothesis* (E/S) (Baron-Cohen, 2003), que señala que el nivel de testosterona fetal tiene influencia en el desarrollo del cerebro. Con lo que un bajo nivel de testosterona, daría como resultado un cerebro catalogado como “femenino” y, por tanto, predominantemente empático:

Parece ser que la intención de la Naturaleza es lo femenino. Durante las primeras siete semanas los fetos son iguales, o sea, femeninos. Si no se produjera la eclosión de la hormona masculina, se desarrollarían fémias. Es entre la séptima y duodécima semana cuando se produce una descarga o una subida muy grande de testosterona (hormona masculina) que venía encerrada en el cromosoma Y que provoca que se desarrollen los genitales masculinos. A partir de este momento se desarrollará un feto masculino (Mercadé, 2007: 51).

Estas diferencias se originan en la octava semana de gestación del feto y son provocadas por la testosterona, en los hombres, y por los estrógenos, en las mujeres. Por eso niños y niñas demuestran en principio mejores habilidades para unos ejercicios u otros, que después se irán potenciando o no, en función del ambiente (Romo, 2008: 65-66).

Los dos hemisferios cerebrales difieren funcionalmente entre sí durante toda la vida según una determinación genética dada por procesos tempranos de la vida fetal (Gadow, 2013: 55-56).

En segundo lugar, identificamos la lateralización hemisférica cerebral, que de nuevo se encuentra presente en este tipo de literatura. La extrapolación que se hace de esta idea suele articularse del siguiente modo: el cerebro se encuentra dividido en dos hemisferios (el derecho y el izquierdo), cada uno permite el desarrollo de unas capacidades concretas que difieren entre sí. Así pues, el hemisferio derecho (más emocional) estaría supuestamente más ejercitado en las mujeres y el derecho (de corte más analítico) estaría más desarrollado en los hombres. Este hecho otorgaría a las mujeres ciertas ventajas sobre los hombres, ya que ellas aportarían nuevos modos de razonar, dirigir y liderar empresas, basados en la empatía, la comunicación abierta y otras cuestiones como la intuición, rasgos que hasta el momento habían sido menospreciados en el ámbito empresarial, pero que ahora están empezando a ser demandados:

El hemisferio cerebral derecho está más especializado en la creatividad, la capacidad artística, la visual, la intuición, la imaginación, la espiritualidad, la capacidad espacial, la multitarea, etcétera. El hemisferio derecho es el llamado «emocional» y es el que, en general, se cree que tienen más desarrollado las mujeres. Es el que promueve la capacidad de la sensibilidad, de la comunicación, la intuición y la empatía (Mercadé, 2007: 52).

Externamente, podemos ver su división en hemisferios, el derecho (holístico, global y conceptual) y el izquierdo (secuencial, lineal y analítico), conectados cerca de la base por una red compleja de fibras, el cuerpo caloso (Romo, 2008: 62).

Parece ser que el cerebro masculino está más compartimentado y le es más fácil resolver problemas sin ninguna conexión con el entorno. Tiene grandes facilidades para orientarse a la acción. El cerebro de la mujer está más preparado para pensar y está conectado a todos sus sentidos de manera global, a su corazón (Majarín, 2011: 62).

Las imágenes provistas por RMN también revelaron que el procesamiento de la información en la corteza cerebral se lleva a cabo de distinta manera entre hombres y mujeres: ellas poseen mayor corteza cerebral —que regula la memoria y la emoción en el cerebro—, por lo cual las emociones son parte misma de la percepción; su habilidad para procesar información se ve fortalecida cuando sus sentimientos se activan. Las mujeres tenderían a descubrir aquello que la lógica y los números dejan fuera, pero que permite visualizar un contexto más amplio. Así las cosas, entonces, cabría pensar que la forma en que hombres y mujeres procesan la información también es complementaria (Gadow, 2013: 57).

En tercer lugar, también podemos encontrar la tesis de las diferencias en el volumen del cuerpo caloso entre mujeres y hombres. Este argumento se centra en la idea de que las mujeres cuentan con un cuerpo caloso de mayor tejido, que las capacita supuestamente para desarrollar liderazgos más cooperativos y de escucha activa, propios o más demandados en las actuales economías de estructura red. Esta

idea otorgaría de nuevo a las directivas y profesionales una ventaja competitiva en el escenario económico actual:

La diferencia fundamental está, sobre todo, en las conexiones entre ambos hemisferios. Son mucho más numerosas en las mujeres y transmiten más rápidamente las corrientes nerviosas y procesan antes la información que la unen a sus percepciones. El cuerpo caloso en una mujer está más desarrollado y llega a tener hasta un treinta por ciento más de conexiones que el del hombre. Estas conexiones de más entre unas células y otras del cerebro a modo de carreteras o autopistas son las responsables de que las mujeres, como dicen Nolasco o Liaño y, más recientemente, Sebastià Serrano⁷, puedan emitir juicios precisos sobre personas y situaciones a nivel intuitivo sin apenas conocerlas (Mercadé, 2007: 53).

Si seguimos hablando del cuerpo caloso que une los dos hemisferios, también hay que destacar que, al estar más desarrollado en las mujeres, hace que sean más conscientes de sus emociones. Otras partes de la corteza cerebral, como el núcleo del hipotálamo, que regula la actividad sexual, es dos veces y media más grande en los hombres heterosexuales que en las mujeres y en los hombres homosexuales (Romo, 2008: 67).

Este conjunto de fibras es lo que se llama “cuerpo caloso”. Precisamente, la gran diferencia entre el cerebro de la mujer y el del hombre es este cuerpo caloso, que en la mujer tiene varios millones más de fibras. Este descubrimiento es fundamental porque explica muchas cosas sobre la intuición de la mujer, su rapidez, su capacidad para hacer varias cosas a la vez y sus particulares habilidades (Majarín, 2011: 62).

Estudios realizados mediante resonancia magnética nuclear (RMN) han demostrado que los hombres poseen mayor cantidad de materia gris –células neuronales que procesan información– que los habilita con energía neuronal necesaria para llevar adelante funciones en un área del cerebro: el área lógica. Las mujeres, en cambio, cuentan con mayor cantidad de materia blanca: extensiones nerviosas y axones que conectan los centros de procesamiento de la información, que les permiten integrarla y distribuirla, lo que hace que su actividad cerebral tenga lugar en ambos hemisferios al mismo tiempo. Esto disminuye en ellas la división entre lógica e intuición (Gadow, 2013: 55).

A lo largo de este análisis, se ha podido observar que algunos de los argumentos neurocientíficos se articulan en la literatura popular de *management* de forma clara para defender una posición concreta: la existencia de un liderazgo de corte femenino. Este tipo de liderazgo que se estaría asociando de forma natural a las mujeres se referiría a un mayor enfoque en las relaciones y emociones, frente a la gestión racional de la empresa tradicionalmente asociada a lo masculino. Desde nuestro punto de vista, el énfasis en las cualidades supuestamente femeninas puede ser el resultado de intentar promover una mayor inserción de las mujeres en la dirección organizacional, ahora que parece haber un cambio de paradigma económico. Es decir, las nuevas características del escenario económico mundial demandan una dirección más abierta, centrada en las redes y la cooperación. Esta nueva demanda, procedente del mundo de la gestión empresarial, se hace presente

⁷ Las obras a las que se refiere Ana Mercadé en su texto son *Cerebro de hombre, cerebro de mujer* (Hugo Liaño, 2000), *El cerebro rey* (Nolasco Acarín, 2005), y *Del amor, la mentira y la persuasión* (Sebastià Serrano, 2012).

en la literatura popular de *management*, donde “aparece una referencia continua a la necesidad de aplicar un enfoque holístico a la hora de promover la creatividad, pues la cooperación y el trabajo en equipo generan mejores resultados y estimulan el surgimiento de nuevas ideas” (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011: 1136-1137).

Este es un rasgo que, en la literatura de este tipo, dirigida especialmente a mujeres, se traduciría en la promoción de valores como la empatía, la intuición y la cooperación, que es asociada esencialmente a las mujeres. Así pues, vemos que existiría en estas obras una intención clara de promover la presencia de las mujeres en los cargos de dirección de las empresas. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, la extrapolación que se realiza de las premisas neurocientíficas resulta un tanto superficial, ya que se pasa por alto la gran complejidad que caracteriza a las explicaciones neurológicas de la conducta humana, tarea que excede por mucho los límites de la literatura *managerial*.

Como se ha comentado, si las características o cualidades que actualmente se demandan para ocupar cargos de dirección en empresas resulta que coinciden con el estereotipo que tradicionalmente se ha asignado a las mujeres, muchas autoras consideran esta una buena oportunidad para promover la igualdad de género en la empresa. Si bien es una premisa que puede incluso promover la igualdad, consideramos que existe un riesgo subyacente a centrar dicha incorporación de la mujer en la empresa en argumentos pseudocientíficos y, al fin y al cabo, esencialistas (Medina-Vicent, 2015).

En un contexto empresarial y económico de crisis y con una desafección ciudadana generalizada, la idea de que las mujeres son más éticas que los hombres supone una vía de acceso de estas a la empresa y lo vemos en afirmaciones como la que sigue: “aspectos como la ética o los valores están desapareciendo (...), en la empresa como parte de la humanidad. Quizá ellas hagan que reaparezcan y se fomenten” (Majarín, 2011: 25). Sin embargo, en este caso nos encontramos de nuevo ante un discurso esencialista y totalmente acrítico, tanto con la desigualdad de género como con las verdaderas causas que han promovido conductas inmorales dentro de las empresas alrededor del mundo.

En resumen, mediante nuestro análisis de contenido hemos comprobado que los avances neurocientíficos en el estudio del género afectan al discurso de la gestión empresarial. En el caso de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, esto se ve de forma clara con las tesis del dimorfismo sexual. Al mismo tiempo, hemos visto que dicha plasmación se realiza de forma superficial, y agudizando el carácter esencialista de las diferencias entre mujeres y hombres. En este mismo sentido, deseamos advertir de que el inherente carácter divulgativo de la literatura popular del *management* entraña un doble riesgo. Por un lado, el referido a la gran aceptación que las ideas neurocientíficas llevadas al mínimo explicativo tienen entre el público formado por mujeres profesionales. Por otro lado, lo poco que aporta dicha visión a la construcción de la igualdad de género en las organizaciones empresariales. Porque, al fin y al cabo, las aportaciones que este tipo de literatura realiza a la lucha feminista es escasa por no decir inexistente, ya que con su lógica argumental acaba por perpetuar roles dicotómicos de género bajo un halo de pretendida neutralidad.

4. La complejidad del paradigma neurocientífico del cerebro sexuado

4.1. Premisas básicas de la teoría del dimorfismo sexual

Una vez hemos sido testigos de que los argumentos neurocientíficos conforman una de las bases centrales del discurso de la literatura popular *managerial* dirigida a mujeres, pasaremos a explicar con mayor profundidad su complejidad en el marco de las neurociencias. Así pues, las premisas básicas en las que se asienta la teoría del *dimorfismo sexual* suelen ser cuatro. En primer lugar, que la base orgánica de la conducta y las tendencias sexuales se encuentran en el cerebro. En segundo lugar, que los cerebros masculino y femenino son inevitablemente diferentes. En tercer lugar, la idea de que toda conducta tiene una base neurobiológica y, por último, la dicotomía genes/medio está mal planteada ya que es imposible separar ambos factores (Rubia, 2007: 20-26). En este mismo sentido, y como ya se ha nombrado en el apartado anterior, las investigaciones neurocientíficas sobre la cuestión del género parecen centrarse en varios aspectos considerados esenciales en el estudio de las diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres: (a) la diferencia en los niveles de testosterona a nivel fetal, (b) la lateralización hemisférica cerebral y (c) las diferencias en el volumen del cuerpo calloso.

En cuanto a la diferencia de los niveles de testosterona en el feto (a), algunos/as investigadores/as han desarrollado una hipótesis (aunque otros/as creen que es una teoría), conocida como *Empathizing/Systemizing Hypothesis* (E/S) (Baron-Cohen, 2003). Según esta hipótesis, el nivel de testosterona fetal influye directamente en el desarrollo del cerebro humano. Por un lado, un nivel bajo de testosterona daría como resultado un cerebro catalogado como “femenino” y por tanto predominantemente empático (Grossi y Fine, 2012: 73). Debido a la realización de esta precipitada interpretación, Simon Baron-Cohen y sus colaboradores/as se ven obligados a definir el concepto de empatía, en vistas a relacionarlo con el sentido cerebral sexuado que se le ha dado. De esta suerte, definen la empatía como la capacidad de identificar el estado mental de una persona y de responder con una emoción adecuada, pudiendo así predecir el comportamiento de otra persona (Baron-Cohen *et al.*, 2005: 820). Así pues, lo más importante de este principio es que lo asocian a los cerebros femeninos. Por otro lado, un nivel más alto de testosterona en el feto daría como resultado un cerebro “masculino”, mejor dotado para el entendimiento y la construcción de sistemas lógicos (Baron-Cohen, 2003: 1).

En cuanto a la lateralización hemisférica cerebral (b), se entiende que según el hemisferio que predomine, los seres humanos tenemos un tipo de pensamiento y comportamiento u otro. De esta forma, el hemisferio izquierdo sería la sede del pensamiento más racional y analítico (OECD, 2007: 114), relacionado con las funciones de lectura y escritura (lenguaje) (Tomasello, 2003), el pensamiento matemático, la resolución de problemas y las operaciones lógico-formales. Mientras que el hemisferio derecho conformaría la sede de la intuición, la emoción, el pensamiento no verbal y sinestésico. Comúnmente se ha creído de forma errónea que quienes utilizan de manera preferente el hemisferio izquierdo son las personas

de sexo masculino, mientras que las personas de sexo femenino utilizan predominantemente el derecho (Majarín, 2011: 61; Mercadé, 2007: 52).

Sin embargo, la división propuesta por la lateralización hemisférica cerebral es muy simplista, pues organiza el cerebro en dos sistemas conscientes, cuando realmente está organizado en múltiples subsistemas mentales dinámicos e interactivos. Es cierto que existen ciertas tareas que requieren de una mayor implicación de un hemisferio cerebral, como el reconocimiento de rostros o la producción del lenguaje hablado. Sin embargo, no hay ninguna tarea que requiera de la actividad de un solo hemisferio, pues ambos trabajan conjuntamente en cualquier tarea cognitiva (Geake, 2008: 128). Consecuentemente, la creencia de que las capacidades más desarrolladas en una persona, o de que el tipo de aprendizaje están directamente relacionados con las funciones de cada hemisferio han sido ampliamente debatidas desde el ámbito de la neuroeducación, que ha caracterizado dichas premisas como neuromitos (Ansari, 2008: 9-10; Goswami, 2004: 10-11; Dekker *et al.*, 2012). Sin embargo, como hemos visto, la premisa de la lateralización cerebral se encuentra recogida en la literatura popular *managerial* de modo claro y sin ningún tipo de reflexión crítica; cuando vemos que desde el ámbito académico de la educación se la ha acusado de ser un neuromito.

Por último, en cuanto a las diferencias en el cuerpo calloso (c), la zona que une ambos hemisferios, se cree que es una de las zonas con mayor repercusión en la variabilidad de funciones cognitivas y aptitudes de comportamiento entre hombres y mujeres. Teniendo en cuenta el grado de desarrollo de las comisuras cerebrales, las conexiones entre hemisferios son más numerosas en las personas de sexo femenino, lo cual se suele entender como una diferencia clave de comportamiento en lo referente a emocionalidad y afectividad. En esta línea, lo que suelen explicar las investigaciones es que el cerebro masculino tiene un área de sección cruzada mayor que la del cerebro femenino, mientras que la parte superior del cuerpo calloso (*splenium-rodete*) es más abultado en el cerebro femenino, así como la comisura anterior, con un 12% más de volumen en mujeres y hombres homosexuales que en hombres heterosexuales (Ramachandran, 2008: 37-41; Ramachandran, 2011). Este último dato es especialmente significativo porque ya no nos habla de un sexo, sino de un sexo asociado a una tendencia sexual, una muestra más de la falacia a la que ciertos investigadores/as llegan en las interpretaciones de los resultados neurocientíficos.

Vistas las justificaciones más comunes para hablar de la existencia de un cerebro femenino y otro masculino, ¿en qué se suelen traducir estas diferencias?, ¿a qué capacidades o aptitudes de comportamiento se suelen referir? Como bien recogen Giordana Grossi y Cordelia Fine (2012: 74), la neurociencia suele admitir según los argumentos anteriores (a, b y c) que aunque no existen diferencias significativas en la inteligencia de hombres y mujeres, sí que las hay en el desarrollo de tareas cognitivas específicas. En el caso de los hombres, se les asigna una mejor capacidad de navegación espacial, lectura de mapas, juego con objetos mecánicos cuando son niños y mayor puntuación en estudios de ingeniería y física (Baron-Cohen, 2005: 819; Rubia, 2007: 98-104). Este discurso neurocientífico, que transforma las diferencias neurales del cerebro en diferencias de aprendizaje según el sexo del individuo, es claramente perverso y no se diferencia mucho del

tradicional discurso patriarcal, pero ahora revestido en forma neurocientífica. Un vino viejo con nuevos odres.

4.2. Riesgos morales del discurso neurosexista para la igualdad

Como hemos podido observar en el apartado anterior, la traslación de dichas premisas neurocientíficas a la literatura popular del *management* dirigida a mujeres resulta más que obvia. Por tanto, se están perpetuando las diferencias esenciales entre hombres y mujeres en la empresa en clave de desigualdad, sin reflexionar en el contenido patriarcal que dichas premisas comportan bajo un disfraz de igualdad de género. Sin embargo, además de las obras que podemos encontrar dentro de la literatura del *management*, existen autoras feministas que participan de este discurso neurocientífico también en el ámbito académico. Normalmente lo utilizan para justificar que las diferencias a nivel cerebral se traducen en ventajas competitivas para las mujeres en la realización de ciertas actividades, como en el caso de la dirección empresarial.

Por ejemplo, encontramos el caso de la autora Louann Brizendine que, en su obra *The Female Brain* (2006), aporta una perspectiva basada en la psicología evolutiva para subrayar la idea de una biología innata que capacita a las mujeres para distintas actividades y comportamientos. Brizendine sugiere que, desde un punto de vista biológico, podemos influir en el cerebro (hormonalmente) para empoderarnos en vistas al establecimiento de un mejor plan de futuro (Roy, 2012: 188; Brizendine, 2006: 159). Claramente, esto es una visión del cerebro de corte determinista, ya que lo reduce solamente a la biología y las hormonas. La defensa que realiza esta autora del cerebro femenino no se puede justificar desde la perspectiva de género, pues, de una forma similar al patriarcado neurotécnico, está transformando las diferencias (dimorfismo sexual) en desigualdad de capacidades y conocimientos. Del mismo modo, tampoco se puede justificar desde una perspectiva del neurogénero, ya que cae en un determinismo reduccionista materialista (en este caso hormonal).

Pero la teoría de Brizendine no es nueva, pues ya desde 1960 a 1980 tuvo lugar una etapa académica en la que gran parte de los/as investigadores/as se centraron en las diferencias endocrinológicas intersexuales. La hipótesis principal que se compartía era que las diferencias de hormonas a nivel fetal daban como resultado diferentes vías a nivel neural (cableado neural) y que esas vías resultaban casi permanentes e inalterables por la experiencia. Además, permitían supuestamente la explicación de los comportamientos y los rasgos de personalidad (Bluhm, 2012: 232). Por tanto, además de sexista, determinista, reduccionista y materialista, el discurso de Brizendine también podría ser calificado de anticuado.

En efecto, la neurociencia cognitiva en general nos ha ayudado a entender, sobre todo a partir de las últimas dos décadas, que una gran parte de nuestro cerebro es plástico. Es lo que se conoce como neuroplasticidad, es decir, la remodelación continua de ciertas estructuras cerebrales, de sus neuronas y sinapsis para cambiar de propiedades en función de su estado de actividad (Evers, 2010: 51; Damasio, 2010: 134-139; Ward 2012: 30-33; Howard-Jones, 2011: 63-64; Pascuale-Leone *et al.*, 2005). Recuperar posiciones anteriores, que hacen hincapié en que la experiencia, la cultura y la educación apenas modifican los parámetros

neurales, resulta como mínimo anticuado y como máximo, contrario a los presupuestos feministas, que pugnan por una transformación social a partir de la educación.

Después de 1980, la moda de estudiar el dimorfismo sexual desde la neuroendocrinología, como componente de análisis principal, dio paso a la lateralización cerebral. Los estudios sobre la diferenciación hemisférica entre hombre y mujeres dieron como resultado que muchos/as investigadores/as tomaran esas diferencias en favor de unas mejores capacidades de las mujeres en las habilidades emocionales. Si bien la obra de Brizendine (2006) se basa más en la endocrinología, también lo hace en la lateralización cerebral hemisférica, junto a otras autoras como Schulz (2006). Las dos hipótesis sirven a estas autoras para afirmar que los dos hemisferios de las mujeres están mejor conectados, explicando así sus mejores habilidades lingüísticas y el hecho de que estén en mayor contacto con sus emociones (Bluhm, 2012: 233). En el campo de la dirección empresarial, autores como Henry Mintzberg (1976) han abordado el estudio de la lateralización cerebral en los años setenta. Hoy en día, otros autores como Daniel Pink (2008) se han encargado de relanzar dicha discusión en el ámbito de las organizaciones.

Estas y otras interpretaciones apresuradas han sido caracterizadas por algunos autores como una visión determinista del cerebro. La línea de genes-hormonas-cerebro-comportamiento no resulta suficiente para capturar la complejidad del comportamiento humano, independientemente del sexo. Y, además, no sólo la reducción a la biología, sino también a las diferencias sexuales, resulta verdaderamente problemática para estudiar el comportamiento (Bluhm, 2012: 235; Fausto-Sterling, 2002: 644-645), lo que ha provocado que algunos autores los caractericen como mitos (Fausto-Sterling, 1992).

Pocos discutirían ya que tanto Brizendine como Schulz tienen razón en que el cerebro de varones y hembras son diferentes y que parte de esas diferencias se deben a factores innatos y tienen que ver con al cableado cerebral y factores genéticos. Sin embargo, el salto epistemológico que se realiza desde estas afirmaciones hasta la deducción de que dichos factores determinan el comportamiento de hombres y mujeres es claramente insalvable. Una cosa es que dichos componentes condicionen (sin duda), pero otra muy diferente es que determinen.

Sería necesario, pues, adoptar posiciones más prudentes en el estudio interdisciplinar del neurogénero para que no se convierta en neurosexismo. En el terreno neuroético (pero exportable a otros diálogos con las neurociencias) un buen ejemplo es el que proporciona la filósofa Adela Cortina estableciendo la diferencia entre base y fundamento. Y es que las neurociencias pueden estudiar el cerebro humano y aportar las bases o capacidades que los seres humanos tenemos para desarrollar nuestro comportamiento. Pero no pueden proporcionar el fundamento o el contenido con el que llenemos esas bases, pues eso escapa a su propósito (Cortina, 2011: 94-96; Salles, 2013: 31-32).

En definitiva, basarse únicamente en la biología y la psicología evolutiva para explicar el hecho de que exista un cerebro femenino no proporciona una mejor explicación que la que afirma que haya un cerebro masculino. Es decir, realmente ni Brizendine ni Schulz abordan el estudio del cerebro humano desde una perspectiva de género, simplemente dan la vuelta a la perspectiva neurotécnica

patriarcal. Pero ¿qué puede aportar realmente la neurociencia al estudio de género? Si es que puede aportar algo. Algunas posiciones neurocientíficas apuntan a que los datos neurocientíficos proporcionan evidencias para poder hablar de diferencias fundamentales a nivel mental y de comportamiento; dichas diferencias deberían como mínimo poseer las siguientes características (todas a la vez y no una solamente): físicas, permanentes, innatas y que respondieran a rutas neurales cableadas de forma inalterable (*hard-wired*) (Hoffman, 2012: 32-36). No se va a entrar a debatir cada una de ellas, pues simplemente con tener en cuenta la neuroplasticidad cerebral ya podemos rebatir los cambios permanentes y cableados (*hard-wired*). Por tanto, se puede comprobar que no se cumplen todas estas condiciones. ¿Significa esto que la neurociencia no pueda aportar nada al estudio de género? Claramente no. Lo que no puede aportar son diferencias fundamentales de comportamiento, pero sí que puede facilitar el estudio de las bases neurales para dicho comportamiento (Reverter-Bañón, 2016; Medina-Vicent, 2016). Es decir, puede ayudar a estudiar el recipiente, pero no el contenido.

5. Conclusiones

Una aproximación crítica a las huellas neurocientíficas inscritas en la literatura popular del *management* dirigida a mujeres nos ha permitido ver cómo se produce una divulgación simplista de dichas premisas, otrora de gran dificultad, entre el público formado por mujeres profesionales. De este modo, se ofrece una visión determinista de las afirmaciones neurocientíficas, que no dan lugar a un debate sobre la cuestión de género en la empresa y que pasan por alto las problemáticas sociales que caracterizan a la posición de las mujeres en el mercado laboral, situando la culpa de dichos problemas sociales en manos de las mujeres individuales. En este sentido, no debemos olvidar que las ideologías gerenciales forman parte del paisaje cotidiano de nuestro entorno laboral, y que, por tanto, en este caso concreto, el discurso neurocientífico sobre el dimorfismo sexual conforma el imaginario social sobre el papel de las mujeres en la empresa. Si tenemos en cuenta esta afirmación, estaremos más cerca de discernir cómo dichos argumentos son utilizados en la literatura *managerial* para contribuir a la divulgación del nuevo espíritu del capitalismo, ahora entre las mujeres profesionales.

Cabe señalar que el modelo de mujer líder que se propone en este tipo de literatura resulta tradicional y refuerza los estereotipos de género que hasta el momento no nos han llevado a la transformación de las estructuras empresariales. Pocas posibilidades existen de que unos roles de género que han traído la desigualdad social hasta el día de hoy, de repente, sirvan para construir la igualdad. Así pues, la tendencia a justificar cierta superioridad moral de las mujeres en la estructura cerebral, presente en este tipo de literatura, no contribuirá a promover la igualdad en la empresa, aunque pueda producir un incremento de la presencia de mujeres en la alta dirección.

Así pues, el reconocimiento de la existencia de un liderazgo femenino puede suponer una mera estrategia para incrementar el número de mujeres en cargos de alta dirección (Due Billing y Alvesson, 2000: 247), pero no para una verdadera

transformación de las estructuras empresariales hacia la igualdad. Por esta razón, lo importante es preguntarnos sobre qué bases se están construyendo las condiciones para ese supuesto “liderazgo femenino”. Desde nuestra perspectiva, hasta el momento dichas bases no favorecen una verdadera transformación del mundo de la empresa, sino que fundamentan las diferencias entre mujeres y hombres en aspectos cerebrales, perpetuando la división sexual del trabajo y la desigualdad de género. Eso sí, dicha literatura sirve para promover la adhesión de las mujeres profesionales al nuevo espíritu del capitalismo y configurar su subjetividad como alianza con el neoliberalismo (Gill y Scharff, 2011).

6. Bibliografía

- Alonso, L. E. (2003): *La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa*, Madrid, Fundamentos.
- Alonso, L. E. y C. J. Fernández Rodríguez (2006): “El imaginario *managerial*. El discurso de la fluidez en la sociedad económica”, *Política y Sociedad*, 43(2), pp. 127-151.
- Alonso, L. E. y C. J. Fernández Rodríguez (2011): “La innovación social y el nuevo discurso del management: limitaciones y alternativas”, *Arbor*, 187(752), pp. 1133-1145.
- Alonso, L. E. y C. J. Fernández Rodríguez (2013a): “Los discursos del management. Una perspectiva crítica”, *Lan Harremanak*, 28, pp. 42-69.
- Alonso, L. E. y C. J. Fernández Rodríguez (2013b): *Los discursos del presente. Un análisis de los imaginarios sociales contemporáneos*, Madrid, Siglo XXI.
- Amorós, C. (2014): *Feminismo y filosofía*, Madrid, Síntesis.
- Ansari, D. (2008): “The Brain Goes to School: Strengthening the Education-Neuroscience Connection”, *Education Canada*, 48(4), pp. 6-10.
- Baron-Cohen, S., R. C. Knickmeyer y M. K. Belmonte (2005): “Sex Differences in the Brain: Implications for Explaining Autism”, *Science*, 310, pp. 819-823.
- Baron-Cohen, S. (2003): *The Essential Difference: Men, Women and the Extreme Male Brain*, London, Allen Lane.
- Bluhm, R. (2012): “Beyond Neurosexism: Is it Possible to Defend the Female Brain?” en R. Bluhm, A. J. Jacobson y H. L. Maibon, eds., *Neurofeminism. Issues at the Intersection of Feminist Theory and Cognitive Science*, pp. 230-245, New York, Palgrave MacMillan.
- Boltanski, L. y E. Chiapello (2002): *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal.
- Braidot, N. (2008): *Neuromanagement. Cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*, Buenos Aires, Granica.
- Brizendine, L. (2006): *The Female Brain*, New York, Broadway.
- Bryman, A. (2012): *Social Research Methods*, Oxford, Oxford U. Press.
- Buedo, S. (2015): “Mujeres y mercado laboral en la actualidad, un análisis desde la perspectiva de género: genéricamente empobrecidas, patriarcalmente desiguales”, *Revista de Educación Social*, 21, pp. 64-83.
- Clark, T., D. Greatbatch y P. Bhatanacharoen (2013): “Consulting, Gurus and Big Ideas”, *Mercury Magazine*, 44 (4), pp. 22-27.
- Clark, T. y G. Salaman (1998): “Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity”, *Journal of Management Studies*, 35(2), pp. 137-161.

- Cohen, P. y M. Huffman (2007): "Working for the Woman? Female Managers and the Gender Wage Gap", *American Sociological Review*, 72, pp. 681-704.
- Collins, D. (2000): *Management Fads and Buzzwords*, Londres, Routledge.
- Cortina, A. (2011): *Neuroética y Neuropolítica. Sugerencias para la educación moral*, Madrid, Tecnos.
- Damasio, A. (2010): *El error de Descartes*, Barcelona, Crítica.
- Dekker, S., N. Lee, P. Howard-Jones y J. Jolles (2012): "Neuromyths in Education: Prevalence and Predictors of Misconceptions among Teachers", *Frontiers in Psychology*, 3, pp. 1-8.
- Due Billing, Y. (2011): "Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm?" *Gender, Work and Organization*, 18(3), pp. 298-317.
- Due Billing, Y. y M. Alvesson (2000): "Questioning the Notion of Feminine Leadership. A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership", *Gender, Work & Organization*, 7(3), pp. 144-157.
- Evers, K. (2010): *Neuroética. Cuando la materia se despierta*, Madrid, Katz.
- Fausto-Sterling, A. (1992): *Myths of Gender: Biological Theories about Women and Men*, New York, Basic Books.
- Fausto-Sterling, A. (2002): "The Sex/Gender Perplex", *Studies in the History and Philosophy of Biological and Biomedical Sciences*, 31(4), pp. 637-646.
- Fernández Rodríguez, C. J. (2007): *El discurso del Management: tiempo y narración*. Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- 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.
- Fine, C. (2010): *Delusions of Gender: How Our Minds, Society and Neurosexism Create Difference*, London, Icon Books.
- Gadow, F. (2013): *Desarrollo y coaching de mujeres líderes*, Barcelona, Granica.
- Gálvez, L. (2014): "Mujeres y crisis: un análisis feminista de la gran recesión y el austericidio" en Cristina Carrasco, ed., *Con voz propia. La economía feminista como apuesta teórica y política*, Barcelona, La Oveja Roja, pp. 192-218.
- Gantman, E. (2017): "En torno al potencial transformador de los CMS (Critical Management Studies)", *RECERCA. Revista de pensament i anàlisi*, 20, pp. 15-34.
- Gantman, E. (2005): *Capitalism, Social Privilege and Managerial Ideologies*, Aldershot, Ashgate.
- García Ferrando, M. (2014): *Sobre el método. Problemas de investigación empírica en sociología*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Geake, J.G. (2008): "Neuromythologies in education", *Educational Research*, 50(2), pp. 123-133.
- Gill, R. y C. Scharff (2011): *New Femininities. Postfeminism, Neoliberalism and Subjectivity*, New York, Palgrave Macmillan.
- Goswami, U. (2004): "Neuroscience and education", *British Journal of Educational Psychology*, 74, pp. 1-14.
- Groß, C., S. Heusinkveld y T. Clark (2015): "The Active Audience? Gurus, Management Ideas and Consumer Variability", *British Journal of Management*, 26(2), pp. 273-291.
- Grossi, G. y C. Fine (2012): "The Role of Fetal Testosterone in the Development of the "Essential Difference" Between the Sexes: Some Essential Issues" en R. Bluhm, A. J.

- Jacobson y H. L. Maibom, eds., *Neurofeminism. Issues at the Intersection of Feminist Theory and Cognitive Science*, pp. 73-104, New York, Palgrave MacMillan.
- Hoffman, G. (2012): "What, If Anything, Can Neuroscience Tell Us About Gender Differences?" en R. Bluhm, A. J. Jacobson y H. L. Maibom, eds., *Neurofeminism. Issues at the Intersection of Feminist Theory and Cognitive Science*, pp. 30-55, New York, Palgrave MacMillan.
- Howard-Jones, P. (2011): *Investigación neuroeducativa. Neurociencia, educación y cerebro: de los contextos a la práctica*, Madrid, La Muralla.
- Huczynski, A. (1993): *Management gurus: what makes them and how to become one*, London, Routledge.
- Jordan-Young, R. y R. Rumiati (2012): "Hardwired for Sexism? Approaches to Sex/Gender in Neuroscience", en R. Bluhm, A. J. Jacobson y H. L. Maibom, eds., *Neurofeminism. Issues at the Intersection of Feminist Theory and Cognitive Science*, pp. 105-120, New York, Palgrave MacMillan.
- Kelan, E. (2008): "The discursive construction of gender in contemporary management literature", *Journal of Business Ethics*, 81, pp. 427-445.
- Kipping, M., y T. Clark, eds., (2012): *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford, Oxford University Press.
- Laval, C. y P. Dardot (2013): *La nueva razón del mundo*, Barcelona, Gedisa.
- Lischinsky, A. (2008): "Examples as persuasive argument in popular management literature", *Discourse & Communication*, 2(3), pp. 243-259.
- Majarín, S. (2011): *100 claves para un liderazgo femenino eficiente*, Madrid, Formación Alcalá.
- Medina-Vicent, M. (2015): "Women's Leadership: An Essentialist Concept?", *Journal of Feminist, Gender and Women Studies*, 2, pp. 69-72.
- Medina-Vicent, M. (2016): "Neurociencia y teoría política feminista. La inestabilidad sexo-género-sexualidad a través de la obra de Paul B. Preciado", *Pensamiento. Revista de Investigación e Información Filosófica*, 72(273), pp. 981-996.
- Mercadé, A. (2007): *Dirigir en femenino*, Barcelona, Gestión 2000.
- Micklethwait, J., y A. Wooldridge (1996): *The Witch Doctors: What the Management Gurus Are Saying, Why It Matters and How to Make Sense of It*, London, Heinemann.
- Mintzberg, H. (1976): "Planning on the Left Side and Managing on the Right", *Harvard Business Review*, July Issue, pp. 49-57.
- Muntayola-Saura, D. (2013): "Book Review of Neurofeminism: Issues at the Intersection of Feminist Theory and Cognitive Science, R. Bluhm, A. J. Jacobson y H. L. Maibom, eds." *Feminism and Psychology*, 23(4), pp. 569-572.
- Muñoz-Rodríguez, D. y A. Santos (2017): "Las cárceles del capital humano: trabajo y vidas precarias en la juventud universitaria", *RECERCA. Revista de pensament i anàlisi*, 20, pp. 59-78.
- OECD (2007): *Understanding the Brain. The Birth of a Learning Science*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris. Retrieved from <http://www.oecd.org/site/educeri21st/40554190.pdf> (Junio 2016).
- Pallarés-Domínguez, D. (2011): "La neurociencia aplicada al estudio de género: ¿una nueva perspectiva?", *Fòrum de Recerca*, 16, pp. 17-35.
- Pascual-Leone, A., A. Amedi, F. Fregni y L. B. Merabet (2005): "The Plastic Human Brain Cortex", *Annual Review of Neuroscience*, 28, pp. 377-401.

- Pink, D.H. (2008): *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, Londres, Michael Cavendish.
- Ramachandran, V. S. (2008): *Los laberintos del cerebro*, Madrid, La Liebre de Marzo.
- Ramachandran, V. S. (2011): *The Tell-Tale Brain. A Neuroscientist's Quest for What Makes us Human*. London & New York, W. W. Norton & Company.
- Reverter-Bañón, S. (2016): “Reflexión crítica frente al neurosexismo”, *Pensamiento. Revista de Investigación e Información Filosófica*, 72(273), pp. 959-979.
- Romo, M. (2008): *La mujer líder*, Barcelona, Editorial Planeta.
- Roy, D. (2012): “Cosmopolitics and the Brain: The Co-Becoming of Practices in Feminism and Neuroscience”, en R. Bluhm, A. J. Jacobson y H. L. Maibon, eds., *Neurofeminism. Issues at the Intersection of Feminist Theory and Cognitive Science*, pp. 175-194, New York, Palgrave MacMillan.
- Rubia, F.J. (2007): *El sexo del cerebro. La diferencia fundamental entre hombres y mujeres*, Madrid, Temas de hoy.
- Salles, A. (2013): “On the Normative Implications of Social Neuroscience”, *RECERCA. Revista de pensament i anàlisi*, 13, pp. 29-42.
- Sandberg, S. (2013): *Lean In. Women, Work and the Will to Lead*, New York, Alfred Knopf.
- Schmitz, S. y G. Höppner (2014): “Neurofeminism and feminist neurosciences: a critical review of contemporary brain research”, *Frontiers in Human Neuroscience*, 8(546), pp. 1-10.
- Schulz, M. L. (2006): *The New Feminine Brain: Developing Your Intuitive Genius*, New York, Free Press.
- Tomasello, M. (2003): *Constructing a Language: A Usage-Based Theory of Language Acquisition*, Harvard: Harvard University Press.
- Varela, N. (2013): *Feminismo para principiantes*, Madrid, Zeta Bolsillo.
- Ward, J. (2012): *The Student's Guide to Social Neuroscience*, New York y Sussex (UK), Psychology Press.