

# Riesgos del surgimiento de la literatura gerencial dirigida a mujeres

*Risks of the emergence of management literature aimed at women*

**Maria MEDINA-VICENT**

Universitat Jaume I, España

[medinam@uji.es](mailto:medinam@uji.es)

BIBLID [ISSN 2174-6753, Vol.16: v1603]

Artículo ubicado en: [www.encrucijadas.org](http://www.encrucijadas.org)

Fecha de recepción: 10 de mayo de 2018 || Fecha de aceptación: 28 de diciembre de 2018

**RESUMEN:** El presente artículo aborda el surgimiento de la literatura gerencial dirigida específicamente a mujeres como respuesta al creciente papel de dicho grupo en la gestión de las organizaciones. En primer lugar, se tratarán las bases discursivas de la literatura gerencial en su acepción general. En segundo lugar, se reflexionará en torno a la escasa visibilidad de las mujeres como creadoras de la literatura popular del *management*, y se identificarán algunas de las pocas figuras femeninas que se podrían considerar dentro de esta categoría. En tercer lugar, se abordará el principal proceso que da lugar al surgimiento de un subgénero de la literatura gerencial dirigido de forma concreta a mujeres. Por último, se tratará de abordar el principal discurso sobre el liderazgo de las mujeres contenido en esta literatura y sus implicaciones éticas para el surgimiento de la igualdad de género en las organizaciones empresariales.

**Palabras clave:** literatura gerencial, género, modas de gestión, ética.

**ABSTRACT:** In this article, we address the emergence of the management literature specifically addressed to women, which emerges in response to the growing role of this group in management positions. In the first place, we treat the discursive background of the managerial literature in its general meaning. Secondly, we reflect on the low visibility of women as creators of this kind of literature, and we recognize some of the few women that could be considered within this category. Thirdly, we address the process that leads to the emergence of a subgenre aimed specifically at women. Finally, we try to address the women's leadership discourse contained in this literature and its ethical implications for the emergence of gender equality in organizations.

**Keywords:** management literature, gender, management fads, ethics.

### **DESTACADOS (HIGHLIGHTS):**

- La literatura gerencial difunde ideologías de la gestión entre la clase directiva.
- La literatura gerencial dirigida a mujeres nace con la incorporación de dicho grupo al *management*.
- Dicha literatura reproduce la lógica de la autoayuda, de raigambre neoliberal.
- La defensa de un liderazgo femenino entraña un gran riesgo para la igualdad.
- La teoría feminista debe plantearse las implicaciones éticas de estas obras.

**AGRADECIMIENTOS:** Este trabajo se inscribe dentro del Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico FFI2016-76753-C2-2-P, financiado por el Ministerio Español de Economía y Competitividad.

## 1. Introducción

En los últimos años hemos sido testigos de la proliferación de las autobiografías de afamadas directivas y CEOs de multinacionales, mujeres de éxito que condensan su experiencia profesional en libros con recetas para triunfar que rápidamente se convierten en *bestsellers* de la gestión. Nos referimos a obras como *Lean In. Women, Work, and the Will to Lead* (Sandberg, 2013) u otras más recientes como *Women Who Work. Rewriting the Rules for Success* (Trump, 2017). Una de las tareas principales que tiene la teoría feminista frente a dicha proliferación es la de plantearse las implicaciones éticas que las premisas difundidas en estas obras tienen para la consecución de la igualdad de género en nuestra sociedad (Rottenberg, 2018a, 2018b). Pero para empezar a plantearnos dicha cuestión, antes debemos abordar a qué nos referimos cuando hablamos de la literatura gerencial. La literatura popular del *management*, managerial o gerencial agrupa un conjunto de ideas presentes en el pensamiento económico e influye en la actuación del/la directivo/a de la organización empresarial moderna. Así pues, se trata de un instrumento para la difusión de las modas de gestión empresarial, que permite justificar la posición de superioridad de la élite managerial, configurada claramente como una élite social en las sociedades occidentales actuales (Abrahamson, 1991). Y es que, las ideologías de la gestión construyen y reflejan ideologías de trabajo (Collins, 2000: 70). Es decir, las ideas y prescripciones que podemos encontrar en la literatura managerial están directamente relacionadas con la profesión de los/as managers y el entorno laboral en el que se inscriben. Gran parte de la importancia de dicha literatura reside en que a través de su lectura, dichos/as profesionales se encargarán de traducir las premisas de gestión de la literatura a la práctica (Gowler y Legge, 1991).

Pero este conjunto de imágenes referidas a la empresa y divulgadas a través de la literatura managerial, no sólo llega a los cuadros directivos, sino que define las concepciones sociales sobre la misma (Alonso y Fernández Rodríguez, 2018), atribuyendo sentido a la tarea de gestionar. En este sentido, la ideología gerencial está presente en el día a día laboral y consecuentemente las premisas sobre las que se construye acaban por configurar la visión de la empresa sobre la gestión, así como sobre el papel de las mujeres en la empresa. Por esta razón, analizar la literatura popular del *management* es uno de los modos más oportunos de conocer el discurso de la gestión empresarial vigente en cada época histórica, ya que dichas obras reflejan y difunden las modas de gestión más populares en el mundo del *management* entre la clase directiva mundial (Collins, 2000; Clark, 2004). Por tanto, en la medida en que esta literatura es consumida por parte de los cuadros directivos de las empresas a nivel mundial, los valores presentes en las mismas influirán en la conformación de los discursos sobre la dirección empresarial, acercándonos más a su realidad.

Además, la naturaleza divulgativa de este tipo de obras es el rasgo que les permite llegar a un mayor público, al contrario de los conocimientos académicos, cuya acogida resulta más lenta y/o problemática. En este sentido, también resulta necesario remarcar que debido a su carácter divulgativo, de tono metafórico y poco profundo, la escritura popular ha sido objeto de intensas críticas por parte de la academia (Alonso y Fernández Rodríguez, 2013: 45-46). También es cierto que es ese mismo carácter el que le otorga su éxito entre los managers. En este aspecto, la crítica posmoderna a la construcción del conocimiento científico señala que el conocimiento académico es deslegitimado como ineficiente, abriendo paso a otras fuentes de creencia (Latour, 1987; Lyotard, 2006).

Por esta razón, los gurús del *management* y sus obras se han configurado como fuentes de conocimiento alternativas a la literatura académica del *management* (Álvarez y Mazza, 2000; Gómez Álvarez y Sánchez Barrios, 2009). David Riesman (1998) sugiere que el incremento de la influencia de dicha literatura popular se debe en parte a la colonización de las instituciones educativas y de la producción científica por parte de los valores de consumo. Esto provoca que en muchas ocasiones las ideas lanzadas por parte de la literatura popular del *management* se vuelvan de uso común, incluso antes de formar parte de la formación académica (Sahlin-Andersson y Engwall, 2002; Engwall y Kipping, 2004; Engwall, 2012). Dicha realidad tiene también su eco en el espacio social, donde las lógicas de la gestión pasan a formar parte del paisaje diario de la ciudadanía (Fernández Rodríguez y Medina-Vicent, 2017).

Partiendo de esta función de expansión de la ideología neoliberal, podemos apreciar su influencia en la formación de los/as profesionales de la dirección empresarial (Treviño, Butterfield, y McCabe, 1998; Treviño, Weaver, y Reynolds, 2006; Brown y Treviño, 2006; McNay, 2009). Desde una perspectiva crítica, dicha influencia contiene un riesgo, y es que las ideas inscritas en la literatura popular del *management* se consumen y formulan de forma acrítica (Huczynski, 1993, 2011). Suelen estar formuladas por gurús con gran autoridad moral en el mundo de los negocios (Micklethwait y Wooldridge, 1998; Alvesson y Willmott, 2003), que se convierten en promotores de ciertos valores morales (Clark y Salaman, 1998: 154). Sin embargo, el carácter acrítico con el que se tratan los temas de estas obras (el liderazgo, la gestión del cambio, el aprendizaje continuo, el rendimiento, etc.) (Boyett y Boyett, 1999), nos hacen plantearnos los riesgos morales que tiene para la práctica profesional del/la manager atender a esta lógica argumental acrítica y dejar de lado el análisis de las estructuras desiguales de nuestra sociedad, así como los problemas sociales y tensiones que lo caracterizan. Pero no solamente esto, sino que nos revela la necesidad de repensar críticamente el ámbito de las organizaciones y el estudio del *management* (Gantman, 2017; Vázquez Mazzini, 2017).

Dicho carácter acríptico va unido a una masculinización del poder empresarial que se refleja en diferentes fenómenos: la preponderancia de autores masculinos en las obras del *management*, el mayor número de hombres en cargos de dirección y la escasa incorporación de la perspectiva de género en los estudios del *management*, entre otros factores. Así pues, en la importancia de la narración como recurso para que la persona que lee las obras de la literatura managerial se sitúe en la posición de la narración, encontramos un obstáculo claro que materializa dicha masculinización. Se trata de un obstáculo que quizá se convierta más tarde en una razón de peso para el surgimiento de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Y es que, sus autores, siendo en su mayoría hombres, escriben desde una posición masculina, pensando en la imagen del ejecutivo ideal masculino como una realidad falsamente neutral (Grosz, 1994; Meriläinen, Tienari, y Valtonen, 2013).

Por esta razón, el cuerpo femenino acaba siendo representado como el "otro" inferior en función de la norma masculina, es decir, como lo *abnormal* (Kenny y Bell, 2011). De este modo, se acaba reproduciendo una desigualdad de género y una serie de prejuicios que alientan a la escasa presencia de mujeres en cargos de gestión. Sin embargo, con la progresiva incorporación de las mujeres a los cuadros directivos producida a lo largo de las últimas décadas, se empieza a tornar patente que el sujeto protagonista de las obras no es neutral, sino sesgadamente masculino. En consecuencia, dicho sujeto debe ser reformulado si se desea que las directivas se identifiquen con el devenir del *storytelling* empresarial. Así es como surge la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, algo que trataremos más adelante.

Teniendo en cuenta esta realidad y en la medida en que dicha literatura es un reflejo de las preocupaciones y valores de la élite empresarial, consideramos que tiene sentido preguntarnos acerca de las razones que llevan al surgimiento de un subgénero de la literatura de gestión dirigido específicamente a mujeres y escrito también en gran parte por mujeres, así como las implicaciones éticas que tiene sobre la presencia de dicho público en la empresa y los modelos de gestión empresarial. Por tanto, nuestro interés por desentrañar las bases sobre las que se construye la literatura popular del *management* dirigida a mujeres reside en su potencial para reflejar el discurso de la gestión vigente en las empresas actuales relacionado con la presencia de las mujeres en cargos de dirección y, por tanto, ligada a la cuestión de la igualdad de género y la ética en dicho espacio.

## **2. La masculinización de los gurús empresariales**

Tal y como acabamos de señalar, de forma general, el sujeto de la enunciación y el sujeto receptor de las obras que se enmarcan dentro de la literatura popular del *management* contienen un cariz masculino enmascarado bajo la apariencia de neutralidad. Sin duda, esta situación es el resultado de las estructuras masculinizadas propias del mundo empresarial, donde encontramos predominantemente modelos masculinos de liderazgo (Hearn y Collinson, 1996), como el caso de los gurús empresariales. Así pues, esta cuestión puede verse reflejada en los procesos de masculinización que han tenido que llevar a cabo mujeres profesionales con el objetivo de ajustarse a la estructura empresarial (Gromkowska-Melosik, 2014).

En este sentido, la autora Judith Baxter (2010: 24) señala que el lenguaje del liderazgo y la gestión empresarial permanece masculinizado por encontrarse mayoritariamente en manos de hombres, quienes gestionan de forma predominante los negocios, idea que ha seguido desarrollando en sus últimos trabajos (Baxter, 2017). Así pues, el hecho de que las mujeres en cargos de alta dirección en la empresa se vean en la obligación de adoptar conductas tradicionalmente consideradas como masculinas, nos indica que estamos hablando de estructuras netamente masculinizadas. Al tratarse de un ámbito estrechamente conectado al de la empresa, resulta lógico que la literatura popular del *management* reproduzca este tipo de estructuras. Por esta razón, hasta hace unos años la invisibilidad de las mujeres no sólo en lo empresarial, sino también como autoras de textos gerenciales, y como gurús del *management*, era evidente. A lo largo del presente apartado reflexionaremos en torno a la escasa visibilidad de las mujeres como creadoras de la literatura popular del *management*, y reconoceremos algunas de las pocas figuras pioneras que se podrían considerar dentro de esta categoría. En el próximo apartado trataremos de identificar el momento en que se produce la emergencia de la literatura managerial dirigida a mujeres, que implica a su vez la progresiva construcción de las mujeres como gurús.

La figura del "gurú" resulta central en el mundo del *management*. De algún modo, dichas personalidades se convierten en difusores ideales de las lógicas de gestión, ya que cuentan con el renombre y la fama necesarias para captar la atención y la credibilidad del público. El importante papel que juegan dichos gurús en la difusión de la ideología neoliberal a través de la literatura managerial de la cual suelen ser autores, nos hace plantearnos el papel de las mujeres dentro de estas figuras. Y es que, de forma predominante, los gurús empresariales suelen ser hombres con carreras profesionales de gran prestigio y generalmente procedentes de dos ámbitos.

En primer lugar, suelen proceder del mundo empresarial, es decir, se trata de directivos o consultores de gestión en activo o retirados, que se encargan de divulgar sus

experiencias para dirigir a otros hacia el éxito empresarial. En segundo lugar, también encontramos autores que proceden del ámbito de la academia, profesores de universidades y/o escuelas de negocios (Chetuphon, 2013). Aunque es frecuente que se encuentren entre ambos ámbitos, alternando clases con seminarios y publicaciones, al tiempo que cuentan con posiciones de gerencia en empresas (Micklethwait y Wooldridge, 1998). En este sentido, Huczynski distingue tres tipos de gurús del *management* (1993): *academic gurus*, *consultant gurus* y *hero managers*. También encontramos otras clasificaciones como la de Guthey, Clark y Jackson (2009), quienes prefieren hablar de *business celebrities*, diferenciando entre *entrepreneurs celebrities* y *CEO's celebrities*. Como se puede observar, a partir de estas distinciones, vemos reflejados los ámbitos de los que hablábamos: el ámbito académico/universitario, la consultoría y la empresa, y managers con éxito ya retirados o en activo.

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

Si seguimos con dicha lógica, y tenemos en cuenta que hasta hace unas décadas la mayor parte de directivos eran hombres, resulta lógico señalar que aún hoy en día gran parte de los gurús también lo sean. En la obra *Los maestros del management* (1991), Michael Clutterbuck y Stuartt Crainer, realizan una revisión historiográfica del origen de las principales ideas del *management* intentando identificar las principales figuras de dicho pensamiento. En su tarea, enumeran diferentes autores de gran relevancia, práctica que nos sirve para comprobar que efectivamente, de los autores tratados –un total de 24– solamente tres son mujeres. Es un reflejo de la gran cantidad de obstáculos a los que tienen que hacer frente las mujeres en dicho campo, y las escasas posibilidades de que se conviertan en gurús de la gestión.

Por tanto, si nos atenemos a una definición moderna de gurú de la gestión empresarial y tratamos de rastrear la presencia de mujeres en dicho escenario desde el inicio, debemos señalar que una de las primeras mujeres en ser considerada como gurú fue la estadounidense Rosabeth Moss Kanter (nacida en 1943). Sin embargo, existen dos figuras previas que estuvieron entre las primeras autoras en escribir sobre *mana-*

gement, y que precisan ser traídas a colación aquí. Estamos hablando de Mary Parker Follett (1868-1933) y Lillian Moller Gilbreth (1878-1972).

La primera de ellas fue una pionera en el estudio del gobierno de las organizaciones y la dirección de equipos humanos (Graham, 1994). Por la naturaleza de sus escritos, muchos la consideran la precursora de la ética empresarial (Melé, 2006). Una de sus obras más conocidas es *The Creative Experience* (1924), donde Follett aboga por el diálogo entre individuos de diferentes clases y ocupaciones, que mediante la formación de pequeños grupos dentro de la empresa, pueden llegar a resolver problemas mediante la integración de experiencias (Feldheim, 2004: 343). Es decir, la autora pugnaba por la integración de personas procedentes de diferentes posiciones en la empresa frente al conflicto de las relaciones industriales (Smith, 2002). Se podría decir que fue una de las primeras autoras en hablar de diversidad dentro de la empresa.

En segundo lugar, la obra de Gilbreth se inscribe en el ámbito de la psicología de las organizaciones (Lancaster, 2004), siendo una de sus obras más importantes *The Psychology of Management* (1919). Por sus contribuciones al mundo de la gestión empresarial desde una visión científica algunos la consideran *The First Lady of Management* (O'Connell y Russo, 1990: 117). Así pues, aunque "oficialmente" dichas autoras no son consideradas como gurús del *management*, en la tarea que estamos tratando desarrollar aquí, consideramos que su valiosa contribución a los estudios gerenciales merece ser reivindicada.

Lo mismo ocurre con el trabajo de Rosabeth Moss Kanter, socióloga y editora de la *Harvard Business Review* (Biasca, 2004: 103-104), que sí ha sido considerada como una gurú en el mundo de la gestión. Su figura puede resultar de interés a la hora de reflexionar en torno al papel de las mujeres dentro de la dirección empresarial, ya que es una de las pioneras en el ámbito de la literatura gerencial. En esta línea, sus obras más conocidas son *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective* (1972), *When Giants Learn to Dance* (1989), *World Class. Thriving Locally in the Global Economy* (1995), *Evolve!: Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow* (2001) y *On the Frontiers of Management* (2003). Dicha autora se centra en el estudio de lo que da por llamar la "corporación post-empresarial", y propone romper con la burocracia de las grandes corporaciones, ya que considera que dicha burocratización no permite que aflore el potencial transformador de los individuos, así como el talento de los/as empleados/as para caminar hacia el cambio.

Como se ha señalado, Rosabeth Moss Kanter fue una de las primeras gurús en abordar la cuestión de género en la empresa desde la literatura del *management*, lo hizo específicamente en su obra *Men and Women of the Corporation* (Kanter, 1977). A través de dicha obra, se introdujo la cuestión de género en el debate sobre los temas



clave en la gestión empresarial, que no habían sido tratados hasta el momento. Si bien sus tesis no se podrían calificar de feministas, su estudio supuso un paso esencial para que más mujeres se incorporasen a la empresa y al pensamiento económico.

El objetivo central de la obra consistía en analizar el papel de hombres y mujeres en la estructura organizacional de las grandes corporaciones estadounidenses. Su principal conclusión fue que la productividad, la motivación y el éxito profesional de los individuos está determinado por la estructura organizacional y las circunstancias sociales de cada cual. Es decir, la autora consideraba que las diferencias en el comportamiento de mujeres y hombres dentro de las organizaciones estaban condicionadas por la propia organización más que por su género. Así pues, tenemos aquí un claro ejemplo de que en el mismo momento en que se incorpora la visión de una gurú mujer, se empiezan a abordar cuestiones relativas a la cuestión de género. Aunque no se haga desde una perspectiva netamente feminista, se incorpora el tema de género a la discusión y los estudios del *management*, y esto supone un punto de inflexión para empezar a pensar las organizaciones desde otro prisma, así como para la incorporación de otras mujeres al estudio del *management* y el liderazgo.

Por tanto, desde la perspectiva de Kanter, cuando mujeres y hombres contaban con los mismos recursos, apoyos y herramientas por parte de la organización, ambos grupos se comportaban de manera similar. Sin embargo, como la propia autora señala en una entrevista realizada para la revista *Human Resource Management* en el año 1987, "el problema, sin embargo, era que hombres y mujeres raramente recibían cartas similares" (Barnett, 1987: 257). Es decir, si realmente existían diferencias en los comportamientos de hombres y mujeres se debía a que en pocas ocasiones las empresas otorgaban iguales oportunidades, herramientas y recursos a ambos grupos para el desarrollo de su trabajo. Con la emergencia de esta idea se pone en evidencia que la empresa tiene una responsabilidad vital a la hora de promover unos modelos de género igualitarios. De este modo, el trabajo de Kanter, así como su presencia entre los gurús del *management* más respetables supone un punto de inflexión para la progresiva inmersión de las mujeres en el mundo de la gestión y de la literatura *managerial* (Lewis y Simpson, 2012), que trataremos en el siguiente apartado.

### **3. El surgimiento de la literatura gerencial dirigida a mujeres**

Para comprender el surgimiento y auge de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres, hay que otorgar la importancia que se merece a un fenómeno social fundamental: la incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral y su posterior incorporación a los cargos de dirección. La razón es bien sencilla, y es que si tenemos en cuenta que el público objetivo al que se dirige la literatura *managerial* en su acepción más genérica son los managers, tal y como Pagel y Westerfelhaus (2005: 421)

señalan, la deducción lógica es que al incorporar la variable de género a esta última literatura, dicho público se torne más específico, dirigiéndose a las mujeres managers y profesionales. Además de dicha suposición, conforme vayamos adentrándonos en el estudio de las obras, veremos que normalmente la autora dirige su narración de forma directa a otra mujer. Para que dicho grupo social se constituya como tal, resulta preciso que con anterioridad las mujeres hayan podido acceder en igualdad de condiciones al mundo académico para formarse, así como que se hayan replanteado, en cierta medida, su papel dentro del hogar y en la esfera pública.

En primer lugar, se debe producir una progresiva incorporación de las mujeres al ámbito productivo, hecho que en Estados Unidos tuvo lugar de forma generalizada en el periodo de entreguerras, y que en el caso de España no se consolidará hasta la transición democrática. Sin embargo, como el tipo de literatura que estamos tratando se desarrolla principalmente en territorio estadounidense, entendemos que su evolución se refiere en mayor medida a los cambios sociales y culturales que se puedan llegar a dar en dicho territorio (Cott, 1991).

En segundo lugar, las mujeres deben poder acceder a estudios superiores y a las universidades en igualdad de condiciones a los hombres. Y es que para poder ascender dentro de las empresas y llegar a ocupar cargos de responsabilidad, a las mujeres siempre se les exigirá un currículum muchísimo más completo (Valcárcel, 1997), un hecho que responde a la lógica patriarcal de nuestras sociedades. De aquí que en gran medida las autoras de la literatura managerial dirigida expresamente a mujeres sean en su mayoría empresarias de éxito, mujeres con estudios superiores y un estatus de reconocido prestigio en su ámbito de actuación. Al igual que ocurría con los gurús tratados anteriormente.

En tercer lugar, una vez dentro de la empresa y con un perfil cualificado, se debe producir una progresiva incorporación a los cargos de dirección empresarial, gestión y liderazgo. Sin que se produzca la confluencia entre esos tres procesos no se puede comprender el surgimiento de la literatura managerial dirigida a mujeres. En definitiva, se tiene que dar un cambio cultural en el rol de la mujer en el ámbito público, un rol que aunque mantenga rasgos del modelo de ama de casa tradicional, incorporará nuevos valores como la cualificación académica, la visión de futuro, el emprendimiento y la mujer como productora (Rincón, 1997: 17; Alcañiz Moscardó, 2011).

Una vez que las mujeres se han incorporado al ámbito de la empresa y empiezan a ocupar cargos de dirección, se producirá la emergencia de la literatura gerencial dirigida a mujeres, cuyo recorrido se inicia en el territorio estadounidense. En los años ochenta "las mujeres blancas hicieron impresionantes incursiones en campos profesionales que antes estaban ocupados sólo por hombres" (Kennedy, 1992: 180).

Poco a poco, el porcentaje de mujeres en ámbitos profesionales antes reservados a los hombres fue incrementándose, haciendo que cada vez más mujeres ocupasen cargos de dirección, con lo que, "según datos del censo estadounidense de 1980, el porcentaje de mujeres en ocupaciones ejecutivas, administrativas y gerenciales aumentó del 18,5% en 1970 al 30,5% una década después, y para 1985 el porcentaje de mujeres era casi el 36%" (Blum y Smith, 1988: 528). Si avanzamos más en el tiempo, vemos que "la presencia de la mujer en la administración aumentó del 16% en 1970, al 39% en 1990 y al 44% en 1998" (Omar y Davidson, 2001: 37).

La incorporación de mujeres en cargos de dirección es el preámbulo necesario para la aparición de la literatura popular del *management* dirigida a mujeres. Al mismo tiempo, cabe destacar que también en los años ochenta en Estados Unidos, se produjo un incremento del emprendimiento de negocios propios por parte de mujeres (Lavoie, 1985), así como de su matriculación en los MBA (Sinclair, 1995). Esta realidad es el caldo de cultivo perfecto para el posterior surgimiento de la literatura managerial dirigida a este nuevo grupo de mujeres profesionales en cargos de dirección.

Así pues, para que más tarde se produzca el fenómeno de emergencia de las gurús, primero deben pasar unos años en que la existencia de mujeres de renombre con años de dedicación al ámbito empresarial sea algo normalizado en el ámbito social, así como con carreras profesionales que gozan de prestigio entre el público profesional. En una dimensión más amplia, figuras como la de Margaret Thatcher, primera ministra del Reino Unido en el periodo 1979-1990, e Indira Gandhi, primera ministra de la India desde 1966 a 1977, y de 1980 a 1984, fueron clave para la normalización de la presencia femenina en el ámbito público. Ambos casos fundamentaron en el imaginario social una imagen ambigua de las mujeres líderes: como damas de hierro o promotoras de la paz. Dichas premisas se extrapolarán a la literatura managerial dirigida a mujeres para promover diferentes tipos de liderazgo. Por tanto, la presencia de mujeres en el poder y el eco de sus decisiones contribuyeron en gran medida a la normalización de la presencia de las mujeres en el ámbito público.

De forma general, se podría considerar que los primeros estadios de la literatura del *management* dirigida a mujeres se sitúan a lo largo de los años noventa, con obras como las de Rosener (1990), Helgesen (1990), Fagenson (1993), Cook y Rothwell (2000), o Fisher (2011) entre otros/as, que se centran en la defensa de un liderazgo femenino. Aunque como se ha comentado anteriormente, la cuestión de género ya se incorporase en este tipo de obras a partir de Rosabeth Moss Kanter y *Men and Women of the Corporation* (1977). Este hecho adquiere sentido si tenemos en cuenta que:

Estos libros han sido con toda probabilidad el fenómeno editorial de los años ochenta y noventa. Antes de la publicación de *In Search of Excellence* de Peters y Waterman en 1982, los libros de gestión -aunque algunos títulos se vendieron en grandes cantidades- no

competían por un lugar en las listas de los más vendidos (Clark, Greatbatch, y Bhatanacharoen, 2013: 25)<sup>1</sup>.

Desde estos años, la literatura del *management* dirigida a mujeres ha ido aumentando en número y variedad temática – pero manteniendo el discurso del liderazgo femenino como punto vertebral de su lógica – mostrando que las aproximaciones a la cuestión del género por parte de esta literatura son discrepantes y muy heterogéneas, tal y como afirman los autores Yvonne Due Billing y Matts Alvesson:

La argumentación sobre las mujeres en la literatura gerencial se ha revertido en los últimos 10-20 años, desde cuando se decía que las mujeres son similares a los hombres y que, por lo tanto, deberían convertirse en gerentes; hasta el punto de que ahora afirman que las mujeres son diferentes de los hombres y, por lo tanto, son mejores gerentes, creando la impresión de que las mujeres son construidas y reconstruidas para que parezcan ser candidatas adecuadas para el trabajo gerencial (Due Billing y Alvesson, 2000: 154-55)<sup>2</sup>.

Poco a poco, con el aumento de la presencia de mujeres en la empresa y en las escuelas de negocios, los casos de empresarias y emprendedoras con éxito se incrementan, y dichas figuras empiezan a ocupar las portadas de las revistas de negocios (Orser y Elliott, 2015). Nos encontramos ante la emergencia de las gurús del *management* en un sentido amplio y heterogéneo. En el ámbito estadounidense podemos comprobar dicha realidad en la figura de Sheryl Sandberg (1969), actualmente directora operativa de la multinacional *Facebook* y reconocida gurú del *management*, cuya obra *Lean In. Women, Work, and the Will to Lead* (Sandberg, 2013) se ha convertido en *bestseller*. En el ámbito español, podemos identificar a Amparo Moraleda, presidenta ejecutiva de IBM España (2005-2008), exdirectora de operaciones internacionales de Iberdrola (2008-2012) y consejera de Airbus Europa.

En resumen, llegados a este punto hemos podido comprobar que el mundo empresarial se encuentra altamente masculinizado, en especial los cargos de dirección. Debido a dicha realidad, resulta lógico que el mundo de la literatura gerencial refleje la misma masculinización, algo que se torna evidente en la preeminencia de gurús de la gestión varones, así como en la escasa o nula atención que se presta a la cuestión de género desde las obras del *management* generales. En relación, la autora Yvonne Due Billing señala que lo masculino se ha tomado como la norma habitual en el escenario empresarial y del *management*, lo que supone que con categorías excluyentes tomadas de la experiencia masculina, se ha pretendido abordar la situación de las mujeres

---

<sup>1</sup> Cita original: "These books have perhaps been the publishing phenomenon of the 1980s and 1990s. Prior to the publication of Peters and Waterman's *In Search of Excellence* in 1982, management books – although some titles sold in large quantities – did not compete for a place at the top of bestseller lists" (Clark, Greatbatch, y Bhatanacharoen, 2013: 25).

<sup>2</sup> Cita original: "The reversal of argumentation in the women in management literature from 10–20 years ago saying that women are similar to men and therefore should become managers to now claiming that women are different from men and therefore are better managers creates the impression that women are constructed and reconstructed in order to make them appear suitable candidates for managerial labour" (Due Billing y Alvesson, 2000: 154-55).

en dicho espacio, cuando realmente dichas categorías “no puede dar cuenta de las complejidades de las experiencias de las mujeres directivas” (Due Billing, 2011: 298). A su vez, esa misma norma se reproduce en la determinación de las cuestiones abordadas en la literatura del *management* y los estudios de la organización (Calas y Smircich, 1992, 2011, 2014; Calas, Smircich, y Holvino, 2014), provocando que la cuestión de género haya tardado en incorporarse a dichos espacios (Collinson y Hearn, 1994, 2000; Hearn y Collinson, 1996). Desde las filas feministas, entre las que nos inscribimos, se reivindica una aproximación a dichas temáticas desde la perspectiva de género, una perspectiva que es siempre crítica y transformadora (McGee y Ramsey, 1992).

Así pues, el progresivo aumento de mujeres gurús de la gestión (Davenport, 2008), el incremento de mujeres en las escuelas de negocios y en las filas de las élites empresariales, han puesto a la orden del día la cuestión de género en el mundo empresarial. Al tiempo, dicho proceso ha servido para inaugurar la literatura popular del *management* dirigida a directivas, líderes, gerentes y profesionales que deseen ascender en su carrera profesional y ocupar cargos de dirección. Sin embargo, no debemos tratar este proceso de forma acrítica e irreflexiva, ya que no es importante solamente que se incorpore dicha temática, sino los términos en que ésta se incorpora. Es decir, que aumente el número de mujeres gurús de la gestión o el número de directivas dentro de las empresas, no es una garantía de que emerja la igualdad de género en su seno, o de que se desarrolle un punto de vista crítico sobre las desigualdades que se reproducen en el mundo empresarial. Por esta razón, en el último apartado de este trabajo trataremos de elaborar una reflexión crítica sobre el principal discurso que se difunde a través de la literatura gerencial dirigida a mujeres, es decir, conocer los valores sobre los que se construye el modelo de mujer líder predominante en este tipo de literatura, así como las implicaciones que se derivan de ésta, tanto para una empresa igualitaria como ética (García-Marzá, 2004).

#### **4. Conclusión: sesgos de género en la literatura gerencial**

En la medida en que la ideología de la gestión empresarial forma parte de los discursos económicos, pero también de los políticos, tecnológicos, sociales y culturales, es un reflejo de las desigualdades de género que vertebran nuestra sociedad. Por tanto, las imágenes construidas en la literatura popular del *management* sobre la empresa, sus directivos y directivas; van a influir en la perpetuación de ciertas imágenes estereotípicas sobre la presencia de mujeres y hombres en la empresa, así como de ciertos modelos de liderazgo. Partimos pues de dicho reconocimiento para tratar de abordar las implicaciones éticas de sus contenidos y prescripciones para el surgimiento de la igualdad de género en las organizaciones. Y es que, el carácter prescriptivo subya-

cente a este tipo de obras se traduce en una serie de mandatos que dictan a las mujeres qué deben y qué no deben hacer para triunfar en el mundo empresarial (Medina-Vicent, 2018a). A través de nuestra reflexión podremos identificar si la igualdad de género se encuentra entre las preocupaciones de la gestión empresarial que transmite la literatura gerencial dirigida a mujeres, al tiempo que detectamos si los modelos de género –y sus prescripciones– que se construyen y se difunden a través de la misma permiten la transformación de viejas dicotomías o si las perpetúan.

El auge de la literatura managerial dirigida a mujeres es un reflejo del aumento del interés empresarial sobre el papel de las mujeres en su seno. Sin embargo, encontramos también un gran acriticismo con respecto a las condiciones en que dichas mujeres ocupan sus cargos de dirección en las empresas. Así pues, la crisis económica mundial ha puesto en jaque el tradicional modelo de dirección basado en la búsqueda estricta del beneficio, construido tradicionalmente con un sesgo masculino. Si antes se identificaba al director o gerente con un hombre blanco con recursos, ahora la empresa ha abierto paso a otros perfiles, como los que puede ofrecer el estereotipo femenino asociado a las mujeres. En relación, la literatura de gestión ha contribuido históricamente a construir la imagen de la dirección excelente con tintes masculinos. Sin embargo, hoy en día, con el auge de diferentes tipos de liderazgos, dicha literatura se ha adaptado al incremento de mujeres líderes y ahora el discurso de la excelencia empresarial parece incorporar el género como variable (Kelan, 2008). Atendiendo a esta nueva realidad, resulta esencial plantearse desde una perspectiva feminista y crítica (Reverter-Bañón, 2003; Medina-Vicent y Reverter-Bañón, 2016) qué mecanismos discursivos se ponen en funcionamiento para construir el ideal de la mujer líder en las sociedades contemporáneas.

De este modo, un acercamiento crítico y feminista a dicha literatura nos permite entrever que, a través de estos libros de empresa, las empresarias se construyen como *celebrities*, modelos de éxito pensados para las mujeres que aspiran a ser líderes en el mundo de los negocios, convirtiéndose en una especie de heroínas a las que imitar (Adamson y Kelan, 2018). Por esta razón, este tipo de literatura, que en gran medida adopta la forma de autobiografías, contiene siempre un componente experiencial clave con el que las lectoras se pueden identificar (Halsall, 2015; Kapasi, Sang, y Sitko, 2016; Mavin, Elliott, Stead, y Williams, 2016; Adamson, 2017). Y es que la narrativa autobiográfica facilita la identificación de las lectoras con el relato trazado en dichas obras, así como su comprensión y posible imitación de las experiencias de las celebridades empresariales.

A esto cabe sumar el hecho mencionado anteriormente, referido a que, en la literatura gerencial en su acepción genérica, el protagonista del relato se construye como un ser masculino, con el que las empresarias pueden o no identificarse, pero a cuyo mo-

delo se han visto históricamente obligadas a amoldarse. Ahora esta realidad cambia, ya que tanto la persona que escribe la obra, como la que la recibe, está concebida como un ser femenino. Sin embargo, aunque el género de las autoras y el público cambia, hay una realidad que se mantiene, esto es, el carácter psicologista de esta literatura (Rodríguez López, 2016) y su objetivo final de construir agentes de éxito autosuficientes. Además, cabe señalar que existe una influencia de la lógica de la autoayuda muy fuerte en la literatura gerencial en general y en la que se dirige específicamente a mujeres (Adamson y Salmenniemi, 2017). Con lo que no resulta difícil identificar que dicho modelo ofrezca soluciones individualizadas a la desigualdad de género, al pedir a las mujeres que se cambien a sí mismas para tener éxito<sup>3</sup>, y por lo tanto tiene una capacidad limitada para desafiar el actual status quo de género en el mundo de la gestión y el liderazgo (Adamson y Kelan, 2018; Medina-Vicent 2018b).

Por otro lado, en el desarrollo de este contexto va tomando cada vez mayor importancia la idea del "liderazgo femenino", concepto que forma parte de muchas de las portadas y contraportadas de las obras de la literatura managerial dirigida a mujeres (Mercadé, 2007; Romo, 2008; Majarín, 2011; Bennington, 2013; Frankel, 2014). En nuestra opinión, dicho concepto no busca tanto promover la incorporación de las mujeres en la empresa, como promover la feminidad tradicional en la misma (Medina-Vicent, 2015). Es decir, poner el énfasis en el tradicional modelo de feminidad para así desarticular disimuladamente el sujeto político conformado por las mujeres en el ámbito empresarial. Así, la mujer se incorporaría como un individuo más, que mercantiliza sus capacidades "femeninas", entrando de forma totalmente dócil y acrítica en el mundo de la empresa. Se reproducirían aquí los discursos de la autoayuda y la individualización de los problemas sociales (Siurana, 2018), así como los de la precariedad y la mercantilización (Muñoz-Rodríguez y Santos-Ortega, 2017). Consecuentemente, uno de nuestros principales objetivos será mencionar algunos potenciales y riesgos que se esconden tras el uso del concepto liderazgo femenino en la literatura de gestión dirigida a mujeres con respecto a la lucha feminista y a la consecución de la igualdad.

Desde el punto de vista de la filosofía feminista, la defensa de la existencia de un tipo de liderazgo asociado naturalmente a las mujeres supone un gran riesgo, ya que se perpetúa una visión de mujeres y hombres de corte esencialista. Por tanto, serviría de legitimación de un discurso tradicional y estereotípico que, desde nuestra perspectiva, no puede transformar la desigualdad de género en la empresa. En consecuencia, en este tipo de literatura se entiende el género como algo normativo, como algo que nos viene dado al nacer. Es decir, se equipara sexo y género. Por tanto, se trataría de

<sup>3</sup> En este sentido resultan interesantes los trabajos desarrollados por Sharon Mavin y Gina Grandy (2016, 2018), quienes se centran en el estudio sobre las evaluaciones –y autoevaluaciones– realizadas sobre los cuerpos y la apariencia de las líderes a la hora de ser consideradas como figuras con poder y autoridad.

poner en valor capacidades entendidas como “femeninas”, que antes eran menospreciadas, y que ahora parecen demandarse desde el ámbito empresarial. Por ejemplo: la intuición, el cuidado, la empatía, la comunicación reticular, etc.

Al considerar el género como inmutable, lo que se consigue es incorporar en la empresa a un conjunto de líderes “femeninas”, es decir, que practican un liderazgo alejado de lo masculino, sin capacidad de transformación de los roles de género tradicionales. Sin embargo, si entendemos junto a Judith Butler (1993) que el género es performativo, veremos que los enunciados de género que aparentemente describen una realidad (como los que podemos encontrar en la literatura gerencial dirigida a mujeres), son en realidad actos performativos que imponen una convención social, una verdad política. La teoría de la performatividad desarrollada por Judith Butler aplica la teoría de los actos de habla a la construcción social de los géneros.

En su obra *Gender Trouble* (1990), Butler afirma que la orientación sexual, la identidad sexual y la expresión de género son el resultado de una construcción-producción social, histórica y cultural, producidas a través del lenguaje y la cultura, restando importancia a los componentes biológicos (Duque, 2010; Reverter-Bañón, 2017). Su teoría, a diferencia de las concepciones tradicionales del género que se reproducen a través de la literatura gerencial dirigida a mujeres, nos permite repensar las posibilidades de subversión y replanteamiento de las identidades de género en el espacio de las organizaciones empresariales. Un espacio caracterizado por las relaciones de poder entre diferentes grupos y sus consecuentes juegos de resistencia. Así pues, la identidad de género construida dentro de la empresa se vería reforzada por el efecto performativo de la invocación de una serie de convenciones de feminidad y masculinidad elaborada a través de la literatura del *management* dirigida a mujeres, que legitima y reproduce las nociones estáticas y tradicionales de género.

Consecuentemente, no podemos terminar este artículo de investigación sin señalar que en el campo de los estudios organizacionales, aunque tradicionalmente ha existido una resistencia generalizada para incorporar la perspectiva feminista, se está prestando cada vez mayor atención a estas cuestiones, construyendo intersecciones sobre aquello que pueden aportar los feminismos contemporáneos a una lectura crítica y transformadora de dicho campo (Phillips, Pullen, y Rhodes, 2014; Benschop y Verloo, 2016; Czarniawska y Sévon, 2018; Bell, Meriläinen, Taylor, y Tienari, 2019), sobre todo en la corriente postfeminista (Lewis, 2014; Lewis, Benschop, y Simpson, 2017). Además, en este marco de trabajo que se abre y desarrolla con fuerza, conviene trazar nuevos caminos de reflexión en el ámbito de los estudios organizacionales sobre el papel de los hombres en la transformación de las organizaciones empresariales y los modelos de liderazgo predominantes en estas (Hearn, 2014; Rumens, 2017; Humbert, Kelan, y van den Brink, 2018).



En definitiva, el hecho de que las mujeres sean hoy en día un público esencial para las obras de la literatura del *management*, no implica que las imágenes que se construyen en este tipo de obras sobre dicho grupo social contribuyan a la consecución de la igualdad de género en la empresa. No debemos olvidar que el modelo del *homo oeconomicus* sigue triunfando y mantenerlo con vida es una de las premisas centrales de este tipo de literatura. Por ésta y otras razones consideramos vital prestar una mayor atención a dicho género literario, en vistas a identificar los riesgos que entraña para la consecución de la igualdad de género en la empresa y para la perpetuación de roles de género asimétricos y desiguales. A través de la reflexión realizada aquí entendemos que la igualdad de género sí se encuentra entre las preocupaciones de la gestión empresarial que transmite la literatura gerencial dirigida a mujeres, sin embargo, dicha preocupación contiene un tono totalmente acrítico sobre las verdaderas estructuras que reproducen la desigualdad de género y basado en la despolitización de los agentes (Medina-Vicent, 2018b). Una muestra de ello es la difusión y pervivencia de un discurso sobre el liderazgo femenino de corte tradicional y estereotípico. Frente a esta realidad debemos construir discursos críticos y fomentar nuevas realidades que permitan la transformación de viejas dicotomías que se reproducen en la empresa a través de los feminismos.

## 5. Bibliografía

- Abrahamson, E. 1991. "Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations", *Academy of Management Review*, 16(3): 586-612.
- Adamson, M. y E. Kelan. 2018. "Female Heroes: Celebrity Executives as Postfeminist Role Models", *British Journal of Management*, 00: 1-16. doi: 10.1111/1467-8551.12320
- Adamson, M. 2017. "Postfeminism, Neoliberalism and A 'Successfully' Balanced Femininity in Celebrity CEO Autobiographies", *Gender, Work and Organization* 24(3): 314-327.
- Adamson, M. y S. Salmenniemi. 2017. "'The bottom line is that the problem is you': aesthetic labour, postfeminism and subjectivity in Russian self-help literature", pp. 301-316 en *Aesthetic Labour: Rethinking Beauty Politics in Neoliberalism*, editado por A. S. Elias, R. Gill y C. Scharff. London: Palgrave Macmillan.
- Alcañiz Moscardó, M. 2011. *Cambios y continuidades en las mujeres*. Barcelona: Icaria.
- Alonso, L.E. y C.J. Fernández Rodríguez. 2013. "Los discursos del management. Una perspectiva crítica", *Lan Harremanak*, 28(1): 42-69.
- Alonso, L.E. y C.J. Fernández Rodríguez. 2018. *Poder y sacrificio. Los nuevos discursos de la empresa*. Madrid: Siglo XXI.
- Álvarez, J.L. y C. Mazza. 2000. *The Consumption of Management Publications*. Navarra: IESE Business School.

- Alvesson, M. y H. Willmott. 2003. *Studying Management Critically*. London: Sage.
- Barnett, C.K. 1987. "Men and Women of the Corporation Revisited: Interview with Rosabeth Moss Kanter", *Human Resource Management*, 26(2): 257-63.
- Baxter, J.A. 2017. *Women Leaders and Gender Stereotyping in the UK Press: A Poststructuralist Approach*. London: Palgrave Macmillan
- Baxter, J.A. 2010. *The Language of Female Leadership*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bell, E., S. Meriläinen, S. Taylor, y J. Tienari. 2019. "Time's up! Feminist theory and activism meets organization studies", *Human Relations*, 72(1): 4-22.
- Bennington, E. 2013. *Who Says It's a Men's World. The Girl's Guide to a Corporate Domination*. New York: AMACOM.
- Benschop, Y. y M. Verloo. 2016. "Feminist organization theories: Islands of treasure", pp. 100-112 en *The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies*, editado por R. Mir, H. Wilmott y M. Greenwood. London: Routledge.
- Biasca, R. 2004. *De las ideas a los hechos concretos: la acción*. Buenos Aires: Granica.
- Blum, L. y V.Smith. 1988. "Women's Mobility in the Corporation: A Critique of the Politics of Optimism", *Journal of Women in Culture and Society*, 13 (31): 528.
- Boyett, J.H. y J. Boyett. 1999. *Lo mejor de los gurús: las ideas claves de Covey, Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Kaplan, Mintzberg, Peters, Porter, Senge y los demás gurús del management*. Barcelona: Gestión 2000.
- Brown, M.E. y L.K. Treviño. 2006. "Ethical leadership: A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, 17(6): 595-616.
- Butler, J. 1990. *Gender Trouble. Feminism and The Subversion of Identity*. London and New York: Routledge.
- Butler, J. 1993. *Bodies that Matter. On The Discursive Limits Of Sex*. London and New York: Routledge.
- Calás, M. y L. Smircich. 2014. "Engendering the organizational: Feminist theorizing and organization studies", pp. 605-659 en *The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory and Organization Studies: Contemporary Currents*, editado por P. Adler, P. du Gay, G. Morgan y M. Reed. Oxford: Oxford University Press.
- Calás, M. y L. Smircich. 2011. "In the back and forth of transmigration: Rethinking organization studies in a transnational key", pp. 411-428 en *Handbook of Gender, Work and Organization*, editado por E. Jeanes, D. Knights y P. Yancey Martin. Chichester: John Wiley.
- Calas, M. B. y L. Smircich. 1992. "Re-writing Gender Into Organizational Theorizing: Directions from Feminist Perspectives", en *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, editado por M. Reed y M. Hughes. London: Sage.
- Calas, M. B., L. Smircich, y E. Holvino. 2014. "Theorizing Gender-and-Organization: Changing Times... Changing Theories?", pp. 17-52 en *The Oxford Handbook of Gender*

- in *Organizations*, editado por S. Kumra, R. Simpson, y R. Burke. Oxford: Oxford University Press.
- Chetophon, P. 2013. *Making Sense of the Consultant Guru Phenomenon*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Clark, T. 2004. "The Fashion of Management Fashion: A Surge Too Far?", *Organization*, 11(2): 297-306.
- Clark, T., P. Bhatnagar, y D. Greatbatch. 2012. "Management Gurus as Celebrity Consultants", pp. 347-363 en *The Oxford Handbook of Management Consulting*, editado por M. Kipping y T. Clark. Oxford: Oxford University Press.
- Clark, T., D. Greatbatch, y P. Bhatnagar. 2013. "Consulting, Gurus and Big Ideas", *Mercury Magazine* 44(4): 22-27.
- Clark, T., y G. Salaman. 1998. "Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity", *Journal of Management Studies* 32(2): 137-61.
- Collins, D. 2000. *Management Fads and Buzzwords*. London: Routledge.
- Collinson, D. L., y J. Hearn. 1994. "Naming Men As Men: Implications for Work, Organization and Management", *Gender, Work & Organization*, 1(1): 2-22.
- Collinson, D. L., y J. Hearn. "Critical Studies on Men, Masculinities and Managements", pp. 263-278 en *Women in Management: Current Research Issues Vol.2*, editado por M. Davidson y R. J. Burke. London: Sage.
- Cook, L. y B. Rothwell. 2000. *The X and Y of Leadership*. Canterbury: Spiro Press.
- Cott, N. F. 1991. "Mujer moderna, estilo norteamericano: los años veinte", pp. 91-138 en *Historia de las mujeres. El siglo XX*, editado por G. Duby y M. Perrot. Madrid: Taurus.
- Crainer, D. y S. Clutterbuck. 1991. *Los maestros del management: hombres que llegaron más lejos*. Madrid: Grijalbo.
- Czarniawska, B. y G. Sévon. 2018. "Gendered references in organization studies", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 13(2): 196-200.
- Davenport, T. H. 2008. "The Dearth of Female Management Gurus", *Harvard Business Review*, 13 de mayo, ([enlace](#)).
- Drucker, P. F. 2006. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: Harper Business.
- Due Billing, Y. 2011. "Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm?", *Gender, Work and Organization*, 18(3): 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): 144-57.
- Duque, C. 2010. "Judith Butler y la teoría de la performatividad de género", *Revista de Educación & Pensamiento*, 17: 85-95.

- Engwall, L. 2012. "Business Schools and Consultancies: The Blurring of Boundaries", pp. 365-388 en *The Oxford Handbook*, editado por M. Kipping y T. Clark. Oxford: Oxford University Press.
- Engwall, L. y M. Kipping. 2004. "Introduction: The Dissemination of Management Knowledge", *Management Learning*, 35(3): 243-53.
- Fagenson, E. 1993. *Women in Management Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*. London: Sage.
- Feldheim, M. A. 2004. "Mary Parker Follett Lost and Found - Again, and Again, and Again", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3): 341-62.
- 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: 7-14.
- Fisher, H. E. 2011. "The Natural Leadership Talents of Women", pp. 133-140 en *Enlightened Power. How women are transforming the practice of leadership*, editado por L. Coughlin, E. Wingard, y K.Hollihan. New York: Jossey-Bass.
- Frankel, L. 2014. *Nice Girls Don't Get the Corner Office: Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers*. New York: Warner Books.
- Gantman, E. 2017. "En torno al potencial transformador de los CMS (Critical Management Studies)", *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, 20: 15-33.
- García-Marzá, D. 2004. *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Gómez Álvarez, J. y M. Sánchez Barrios. 2009. "La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35", *Revista de Humanidades*, 16: 105-39.
- Gowler, D. y K. Legge. 1991. "Images of Employees in Company Reports — Do Company Chairmen View their Most Valuable Asset as Valuable?" *Personnel Review*, 20(3): 9-18.
- Graham, P. 1994. *Mary Parker Follett*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gromkowska-Melosik, A. 2014. "The Masculinization of Identity among Successful Career Women? A Case Study of Polish Female Managers", *Journal of Gender and Power* 1(1): 25-47.
- Grosz, E. 1994. *Volatile Bodies. Towards a Corporeal Feminism*. Bloomington: Indiana University Press.
- Guthey, E., T. Clark, y B. Jackson. 2009. *Demystifying Business Celebrities*. London: Routledge.
- Halsall, R. 2015. "The role of CEO (auto-)biographies in the dissemination of neo-ascetic leadership styles", *Leadership*, 12(5): 515-537.
- Hearn, J. 2014. "On men, organizations and intersectionality: Personal, working, political and theoretical reflections (Or how organization studies met profeminism)", *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(5): 414-428.

- Hearn, J. y D. L. Collinson. 1996. *Men, Masculinities, Managements and Organisational Culture*. London: Sage.
- Helgesen, S. 1990. *La ventaja de ser mujer*. Barcelona: Granica.
- Huczynski, A. 1993. "Explaining the Succession of Management Fads", *International Journal of Human Resource Management*, 4(2): 444-463.
- Huczynski, A. 2011. "Portrayals of Management Fashions in Contemporary Management and Organisational Behaviour Textbooks", *The International Journal of Management Education*, 9(3): 61-75.
- Humbert, A. M., E. Kelan, y M. van den Brink. 2018. "The Perils of Gender Beliefs for Men Leaders as Change Agents for Gender Equality", *European Management Review*: 1-15. doi: 10.1111/emre.12325
- Kapasi, I., K. Sang, y R. Sitko 2016. "Gender, authentic leadership and identity: analysis of women leaders' autobiographies", *Gender in Management: An International Journal*, 31(5/6): 339-358.
- Kelan, E. 2008. "The Discursive Construction of Gender in Contemporary Management Literature", *Journal of Business Ethics*, 81(2): 427-45.
- Kennedy, R. B. 1992. "White Women in Management Positions During the 1990s", *Journal of Employment Counseling*, 29(4): 180-82.
- Kenny, K. y E. Bell. 2011. "Representing the Successful Managerial Body", pp. 163-176 en *Handbook of Gender, Work and Organization*, editado por E. Jeanes, D. Knights, y P. Y. Martin. Chichester: John Wiley.
- Lancaster, J. 2004. *Making Time: Lillian Moller Gilbreth - A Life Beyond "Cheaper by the Dozen"*, Lebanon: University Press of New England.
- Latour, B. 1987. *Science in action: how to follow scientists and engineers through society*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lavoie, D. 1985. "A New Era for Female Entrepreneurship in the 80's", *Journal of Small Business*, 2 (3): 34-43.
- Lewis, P. 2014. "Postfeminism, femininities and organization studies: exploring a new agenda", *Organization Studies* 35(12): 1845-1866.
- Lewis, P. y R. Simpson. 2012. "Kanter Revisited: Gender, Power and (In)Visibility", *International Journal of Management Reviews*, 14(2): 141-158.
- Lewis, P.; Benschop, Y. y R. Simpson. 2017. "Postfeminism, Gender and Organization", *Gender, Work and Organization*, 24(3): 213-225.
- Lischinsky, A. 2008. "Examples as persuasive argument in popular management literature", *Discourse & Communication*, 2(3): 243-69.
- Lyotard, J-F. 2006. *La condición postmoderna*. Madrid: Cátedra.
- Majarín, S. 2011. *100 claves para un liderazgo femenino eficiente*. Jaén: Formación Alcalá.

- Mavin, S. y G. Grandy. 2018. "Women leaders, self-body-care and corporate moderate feminism: An (im)perfect place for feminism", *Gender, Work and Organization*, Special Issue: 1-16.
- Mavin, S. y G. Grandy. 2016. "Women Elite Leaders Doing Respectable Business Femininity: How Privilege is Conferred, Contested and Defended through the Body", *Gender, Work and Organization*, 23(4): 379-396.
- Mavin, S., C. Elliott, V. Stead, y J. Williams. 2016. "Women managers, leaders and the media gaze Learning from popular culture, autobiographies, broadcast and media press", *Gender in Management: An International Journal*, 31(5/6): 314-321.
- McGee, L. y J. Ramsey. 1992. "Bringing Women's Voice to Research on Women in Management A Feminist Perspective", *Journal of Management Inquiry*, 1(1): 79-88.
- McNay, L. 2009. "Self as Enterprise Dilemmas of Control and Resistance in Foucault's The Birth of Biopolitics", *Theory, Culture & Society*, 26(6): 55-77.
- 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: 103-126.
- Medina-Vicent, M. 2018b. "Género, management y neoliberalismo: las posibilidades de articular un liderazgo feminista en el ámbito empresarial", en *Investigació i Gènere a la Universitat Jaume I 2018*, coordinado por M. Alcañiz. Castelló de la Plana: Servei de Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Medina-Vicent, M. 2015. "Women's Leadership: An Essentialist Concept?", *Journal of Feminist, Gender and Women Studies*, 2: 69-72.
- Medina-Vicent, M. y S. Reverter-Bañón. 2016. "La perspectiva de género como una mirada crítica al mundo", *Asparkia. Investigació Feminista*, 29: 11-16.
- Melé, D. 2006. *Ethics in Management: exploring the contribution of Mary Parker Follett*. Navarra: IESE Business School.
- Mercadé, A. 2007. *Dirigir en femenino*. Barcelona: Gestión 2000.
- Meriläinen, S., J. Tienari, y . Valtonen. 2013. "Headhunters and the "Ideal" Executive Body", *Organization*, 22(1): 3-22.
- Micklethwait, J. y A. Wooldridge. 1998. *La hora de los gurús: visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial*. Madrid: Alianza.
- Muñoz-Rodríguez, D. y A. Santos-Ortega. 2017. "Las cárceles del capital humano: trabajo y vidas precarias en la juventud universitaria", *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, 20: 59-78.
- O'Connell, A. N. y N. F. Russo. 1990. *Women in Psychology: A Bio-Bibliographic Sourcebook*. New York: Greenwood Press.
- Omar, A. y M. J. Davidson. 2001. "Women in Management: A Comparative Cross-Cultural Overview", *Cross Cultural Management: An International Journal*, 8(3/4): 35-70.
- Orser, B. y C. Elliott. 2015. *Feminine Capital: Unlocking the power of women entrepreneurs*. Palo Alto: Stanford University Press.

- Pagel, S. y R. Westerfelhaus. 2005. "Charting Managerial Reading Preferences in Relation to Popular Management Theory Books: A Semiotic Analysis", *Journal of Business Communication*, 42(4): 420-48.
- Parker Follett, M. 1924. *The Creative Experience*. London: Longmans, Green and Company.
- Phillips, M., A. Pullen, y C. Rhodes. 2014. "Writing organization as gendered practice: Interrupting the libidinal economy", *Organization Studies*, 35(3): 313-333.
- Reverter-Bañón, S. 2017. "Performatividad: la teoría especial y la general", *Isegoría. Revista de Filosofía Moral y Política*, 56: 393-420.
- Reverter-Bañón, S. 2003. "La perspectiva de género en la filosofía", *Feminismo/s*, 1: 33-50.
- Riesman, D. 1998. *On Higher Education: The Academic Enterprise in an Era of Rising Student Consumerism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rincón, A. 1997. *Mujeres y trabajo productivo: expectativas y frenos*. Vitoria-Gasteiz: Emakunde - Instituto Vasco de la Mujer.
- Rodríguez López, R. 2016. *Contrapsicología. De las luchas antipsiquiátricas a la psicologización de la cultura*. Madrid: Dado Ediciones.
- Romo, M. 2008. *La Mujer Líder. El talento femenino en la empresa*. Barcelona: Planeta.
- Rosener, J. B. 1990. "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, 68(6): 119-126.
- Rottenberg, C. 2018a. *The Rise of Neoliberal Feminism*. Oxford: Oxford University Press.
- Rottenberg, C. 2018b. "Women Who Work. The limits of the neoliberal feminist paradigm", *Gender, Work & Organization Special Issue*: 1-10.
- Rumens, N. 2017. "Postfeminism, Men, Masculinities and Work: A Research Agenda for Gender and Organization Studies Scholars", *Gender, Work and Organization*, 23(4): 245-259.
- Sahlin-Andersson, K. y L. Engwall. 2002. *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*. Stanford: Stanford University Press.
- Sandberg, S. 2013. *Lean In. Women, Work and the Will to Lead*. New York: Alfred A. Knopf.
- Sinclair, A. 1995. "Sex and the MBA", *Organization*, 2(2): 295-317.
- Siurana, J. C. 2018. *Felicidad a golpe de autoayuda*. Barcelona: Plaza y Valdés.
- Sloan, A. P. 1979. *Mis años en la General Motors*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra.
- Smith, M. K. 2002. "Mary Parker Follett and Informal Education", *The Encyclopedia of Informal Education*, ([enlace](#)).

Treviño, L. K., K. D. Butterfield, y D. L. McCabe. 1998. "The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors", *Business Ethics Quarterly*, 8(3): 447-76.

Treviño, L. K., G. Weaver, y S. Reynolds. 2006. "Behavioral Ethics in Organizations: A Review", *Journal of Management*, 32(6): 951-90.

Trump, I. 2017. *Women Who Work. Rewriting the Rules for Success*. New York: Portfolio.

Valcárcel, A. 1997. *La política de las mujeres*. Madrid: Cátedra.

Vázquez Mazzini, M. 2017. "Entre la racionalidad instrumental y el imaginario managerial, Estrategias didácticas en la enseñanza del Management", *Recerca. Revista de pensament i anàlisi*, 20: 35-57.