

## **Reproducción de estereotipos de género en los discursos en torno al liderazgo femenino**

**Vega Pérez-Chirinos Churruca**

**Universidad Complutense de Madrid**

### **Resumen**

Esta comunicación tiene el objetivo de analizar los discursos relativos al liderazgo femenino, tanto aquellos que hablan de las limitaciones de las mujeres para acceder a puestos de poder como aquellos que se utilizan para procurar disminuir esta brecha de género. En concreto, se centra en un análisis sociodiscursivo de las metáforas utilizadas para hablar del problema y de los atributos de género asociados al liderazgo, y su posible impacto en el desarrollo de prácticas (políticas, laborales y sociales) que pueden acabar por ser fundamentalmente contrarias a los objetivos de reducir la desigualdad en los que se originan estos discursos. Finalmente, se plantean una serie de alternativas a los discursos hegemónicos sobre la cuestión.

### **Palabras Clave**

Desigualdad de Género, Liderazgo, Políticas de Reconocimiento de Género, Estereotipos de Género

### **Antecedentes**

En las últimas décadas, se ha llevado a cabo un importante esfuerzo por parte de la Administración para llevar a cabo una serie de políticas de reconocimiento que contribuyan al descenso de la desigualdad de género en el ámbito laboral. Una de las áreas en las que se ha trabajado es la de la incorporación de un mayor número de mujeres a puestos de responsabilidad, con medidas como el establecimiento de cuotas en los consejos directivos. Para reforzar estas políticas, se han desarrollado tanto por parte del sector público como en la academia y en el sector privado diversos estudios que analizan las causas de esta brecha de género en los puestos de poder en las organizaciones, se han aprobado nuevas legislaciones y directivas, y se han puesto en marcha diversos programas formativos orientados al desarrollo del liderazgo femenino.

Más recientemente, desde la llegada de la crisis de 2009 en la que seguimos inmersos, estos discursos se han extendido también hacia el ámbito del autoempleo, al tiempo que en algunos sectores se habla del liderazgo femenino como un factor que podía haber prevenido la debacle empresarial actual. Tanto esta hipótesis como la importancia de los discursos sobre el emprendedurismo han contribuido a que los discursos sobre el liderazgo femenino se hagan más presentes.

Estas medidas, no obstante, al ser analizadas desde el punto de vista sociodiscursivo, muestran una fuerte tendencia a la reproducción de los estereotipos de género. La distinción entre liderazgo femenino y “liderazgo” a secas, así como los atributos asociados a uno y a otro, además de la presunción de que es necesaria una formación específica para ejercer puestos de responsabilidad en el caso de las trabajadoras que no siempre se aplica sobre sus colegas masculinos pueden contribuir a ahondar antes que a minimizar la brecha de género en el ámbito laboral y salarial.

## **Objetivo**

Esta comunicación tiene el objetivo de analizar los atributos de género asociados al liderazgo en los discursos de la última década en relación a los estereotipos tradicionales de género y su posible impacto en el desarrollo de prácticas (políticas, laborales y sociales).

## **Hipótesis**

El análisis parte de la hipótesis de que los discursos en torno al liderazgo femenino se hacen desde una posición sociodiscursiva que adopta como propia la posición masculina dominante, utilizando su mismo esquema de valores y naturalizando determinadas prácticas de liderazgo. De esta forma, no se consigue una reapropiación del liderazgo por parte de las mujeres excluidas, sino que se mantiene un campo en el que las relaciones de poder pre-existentes colocan a las mujeres en la posición de dominadas, lo que acaba por ser fundamentalmente contrario a los objetivos de reducir la desigualdad en los que se originan estos discursos.

La hipótesis secundaria es la de que una estrategia discursiva diferente puede permitir un acercamiento al problema en otros términos, desvelando posibles estrategias que quedan ocultas en el discurso hegemónico actual, que puedan aprovechar las fortalezas actuales de las mujeres excluidas de los entornos de poder en lugar de esperar por su parte el desarrollo de nuevas fortalezas para luchar en el campo tal y como está planteado.

## **Metodología**

Se ha procedido a hacer un análisis sociosemiótico del discurso de literatura académica, institucional y empresarial en torno al liderazgo femenino.

Sobre esta muestra, se pretenden localizar los “lugares comunes” desde los que se habla del liderazgo femenino, fórmulas de interpelación de las mujeres profesionales a quienes se dirigen, y atributos de género tradicionales aplicados tanto a las mujeres interpeladas como al concepto de liderazgo tradicional y su resemantización.

## **Marco teórico**

No es que las necesidades de la reproducción biológica determinen la organización

simbólica de la división sexual del trabajo y, progresivamente, de todo el orden natural y social, más bien es una construcción social arbitraria de lo biológico, y en especial del cuerpo, masculino y femenino, de sus costumbres y de sus funciones, en particular de la reproducción biológica, que proporciona un fundamento aparentemente natural a la visión androcéntrica de la división de la actividad sexual y de la división sexual del trabajo y, a partir de ahí, de todo el cosmos. La fuerza especial de la sociodicea masculina procede de que acumula dos operaciones: legitima una relación de dominación inscribiéndola en una naturaleza biológica que es en sí misma una construcción social naturalizada.(Bourdieu, 2000: 37)

Las condiciones estructurales de una sociedad en un contexto dado obedecen al resultado de las luchas de poder en los que dicha sociedad es construida. Uno de los recursos de los que se apropia el poder es el lenguaje: las expresiones que se imponen en un contexto sociocultural no son neutras, sino que invariablemente están “preñadas” de un sentido (Lizcano, 2006: 43), una herencia que elige qué significados quedan dentro y cuáles son excluidos, y la muestra es la forma en la que cambia “entre el presente y el pasado, entre las diferentes épocas del pasado, entre los diferentes grupos socio-ideológicos del presente, entre corrientes, escuelas, círculos, etc.” (Bajtin, 1991: 108). Por tanto, puede entenderse el discurso "como una violencia que se ejerce sobre las cosas, en todo caso como una práctica que les imponemos; es en esta práctica donde los acontecimientos del discurso encuentran el principio de su regularidad" (Foucault, 2005: 53).

Toda manifestación verbal importante desde el punto de vista social, tiene una capacidad a veces para transmitir, a un círculo amplio y por mucho tiempo, sus intenciones acerca de los elementos del lenguaje, haciéndoles partícipes de su aspiración semántica y expresiva, imponiéndoles ciertos matices semánticos y ciertos tonos valorativos; de esa manera puede crear la palabra-lema, la palabra injuriosa, la palabra-alabanza, etc.(Bajtin, 1991: 107)

De esta forma, el lenguaje constituye un punto de vista específico sobre el mundo, que puede abstraerse a partir del análisis de aquel; de aquí proviene la importancia del análisis sociosemiótico del discurso, que permite analizar desde el lenguaje los significados impresos en determinadas prácticas sociales. Esto es especialmente útil en aquellos discursos hegemónicos (Bajtin, 1991) en los que, por contar con una aprobación social generalizada, se parte de posiciones que se presuponen neutras, ocultando las intenciones propias o ajenas que pueden estar camufladas en las expresiones y posiciones enunciativas que se toman como punto de partida; y alcanza su máxima cota en aquellos campos semánticos cuyo uso bajo la pretensión de neutralidad acaba por vaciar de sentido las palabras y expresiones utilizadas, llegando a convertirse en un mito (Barthes, 2009), una generalidad, que evoca a un concepto desde una serie de atributos aproblemáticos y comúnmente aceptados, desde el lugar común, impidiendo así el acercamiento a una realidad compleja, que queda oculta tras el mito.

Este es el caso tanto del liderazgo como de la feminidad, a los que se atribuyen como por naturaleza una serie de rasgos concretos que determinan las expectativas sociales respecto al comportamiento de los hombres y las mujeres, y de aquellas personas que os-

tentan un determinado poder, ocultando en el proceso los intereses de dominación que contribuyen a la reproducción de esos estereotipos en las interacciones reguladas por las instituciones sociales: familia, escuela, Estado, y, en el caso que nos ocupa, el entorno laboral (Bourdieu, 2000).

## **Análisis**

### **La jaula de cristal**

El análisis cuenta con un concepto clave: el “techo de cristal”, metáfora hegemónica para referirse a la dificultad que encuentran las mujeres para ascender en su carrera. Albert López-Ibor et al. (2008: 22) lo definen como “una barrera invisible que se encuentran muchas mujeres en un momento determinado en su desarrollo profesional, normalmente en el acceso a los puestos más altos de la jerarquía de las organizaciones en las que trabajan, de modo que una vez llegado a este punto muy pocas mujeres franquean dicha barrera, estancando la mayoría su carrera profesional”, y la desglosan en dos tipos de limitaciones: las impuestas por la estructura y las autoimpuestas, para las que Chinchilla, Poelmans y León (2005) utilizan la expresión “techo de cemento”. Además de esta, recoge expresiones posteriores y relacionadas, como son los “sticky floors”, que se pueden equiparar al “techo de cemento” en el caso de las mujeres que están en la parte superior de la jerarquía profesional, y los “glass floors”, que se refieren a la discriminación salarial en los primeros escalones de la carrera profesional (Albert López-Ibor et al., 2008: 23).

Colocar a las mujeres profesionales entre suelos y techos de cristal es una “metáfora de recipiente” (Lakoff y Johnson, 2001: 67-70), que encierra a las mujeres y las separa. El hecho de que sea una estructura de cristal no solo permite pensar en la invisibilidad de las condiciones estructurales, sino también permite mirar, y permite mirar hacia fuera y hacia dentro, colocando a la mujer en una posición en la que puede ver y ser vista, y por tanto reincidiendo en su papel social tradicional de capital simbólico. Y lo que es más significativo: las barreras autoimpuestas son, en cambio, de cemento; es decir, que no permiten mirar y que no son susceptibles de ser destruidas, como cabría imaginar del cristal; y, efectivamente, algunos autores consideran más difícil intervenir sobre estas que sobre las barreras externas, o bien que mientras las barreras estructurales se están minimizando, son las propias decisiones que toman las mujeres las que impiden su ascenso profesional (de Anca y Aragón, 2007).

Las expresiones “techo” o “suelo” son, evidentemente, mucho menos problemáticas que hablar de “barreras”, “discriminación” o “sexismo”. Como el suelo o el techo, la discriminación de género en la empresa se da por supuesta, se camina sobre ella o se trabaja bajo ella, sin prestarle atención. A diferencia de las paredes, el techo y el suelo quedan naturalmente fuera del campo de visión. No solo son transparentes: el techo y el suelo de cristal son aquellos elementos que nos encierran a los que no miramos.

El techo y el suelo quedan por encima y por debajo de la persona en la habitación. Los obstáculos se presentan como una barrera solo en el caso de que la mujer quiera mo-

verse: si quiere subir, o si pisa demasiado fuerte, encontrará un cristal que se lo impide o romperá el suelo bajo sus pies. Sin embargo, mientras se mantenga quieta, el recipiente puede mantenerse de forma indefinida. El techo y el suelo de cristal, o pegajoso, o de cemento, hacen pensar que la discriminación es algo puntual que aparece en un recorrido, no un ambiente que rodea y oprime a la mujer (las paredes).

## **El liderazgo y sus variantes**

Existe un amplio consenso sobre las ventajas de incorporar a la mujer a la alta dirección de las empresas. Chinchilla, Poelmans y León (2005) defienden que la mayor incorporación de las mujeres a los puestos de responsabilidad supondrá un cambio a mejor en el estilo directivo de las empresas, al incorporar sus habilidades específicas y adquiridas en el seno de la familia (cooperación, comunicación interpersonal, gestión del tiempo...). Ramos, Barberá y Sarrió (2003) lo plantean desde el punto de vista de la diversidad: las empresas no pueden sino enriquecerse de ampliar el abanico de formas de abordar y resolver problemas.

Estas conclusiones contribuyen a reproducir la segregación entre hombres y mujeres en la empresa, reproduciendo la división sexual del trabajo en función de roles de género que atribuyen a las personas unas u otras habilidades, conocimientos y actitudes en función de su sexo biológico. Se habla de un "liderazgo femenino" como un nuevo modelo en lugar de buscar vías para que las mujeres profesionales accedan al liderazgo, contribuyendo mediante estos discursos a mantener a las mujeres apartadas de los puestos de poder actuales y sometiendo la posible mejora de sus condiciones laborales a una hipotética aceptación por los actuales cuadros de mando de un "nuevo estilo".

La fuerza del orden masculino se descubre en el hecho de que prescinde de cualquier justificación: la visión androcéntrica se impone como neutra y no siente la necesidad de enunciarse en unos discursos capaces de legitimarla. El orden social funciona como una inmensa máquina simbólica que tiende a ratificar la dominación masculina en la que se apoya: es la división sexual del trabajo, distribución muy estricta de las actividades asignadas a cada uno de los dos sexos, de su espacio, su momento, sus instrumentos; es la estructura del espacio, con la oposición entre el lugar de reunión o el mercado, reservados a los hombres, y la casa, reservada a las mujeres, o, en el interior de ésta, entre la parte masculina, como del hogar, y la parte femenina, como el establo, el agua y los vegetales; es la estructura del tiempo, jornada, año agrario, o ciclo de vida, con los momentos de ruptura, masculinos, y los largos periodos de gestación, femeninos.(Bourdieu, 2000: 22)

Así, en lugar de cuestionar las condiciones estructurales que alejan a las mujeres de los puestos de responsabilidad, se cuestionan las habilidades de las mujeres para ejercer el poder, tomar decisiones, o gestionar equipos, como si de forma natural carecieran de este tipo de cualidades, que, si bien se plantean como características no sexuadas, se encuentran masculinizadas al oponerse a estas las habilidades atribuidas al liderazgo femenino (Barberá Heredia et al., 2000).

Las categorías hombre y mujer continúan siendo el locus de relaciones de poder que operan como espejo y reflejo de relaciones políticas, económicas y simbólicas que asignan un estatus y una valoración diferencial a lo femenino y a lo masculino, erigiendo así un andamiaje de desigualdades que se expresará en las diversas esferas en las que se construyen las subjetividades y las prácticas de los sujetos.(Montecino, cit por Saracostti, 2006: 249)

En esta línea, Saracostti hace una breve síntesis de cómo se diferencian el liderazgo masculino y femenino: “El liderazgo es entendido como la capacidad, carisma o don para conducir y seducir voluntades en una organización; la capacidad para organizar equipos, contener y apoyar son relacionadas con características femeninas y las de mandar y resolver problemas con las masculinas” (op. cit., 250-251).

Asistimos a la construcción de un nuevo mito, que se apoya en la idea de que las mujeres humanizarán la empresa, crearán lugares de trabajo más armoniosos, menos autocráticos y con mejor comunicación... Lo interesante estriba en el hecho de que el mito se elabora a partir de cualidades tradicionalmente atribuidas a las mujeres (Lipovetsky, 1999)', a lo que hay que añadir que se trata, además, de cualidades ignoradas y devaluadas, durante mucho tiempo, por la cultura organizacional.(Barberá et al., 2000: 61)

Existen también estudios que contradicen esta asignación de género y estilos de liderazgo y muestran una relación más compleja (Cuadrado y Molero, 2002: 42-44, 52; Cuadrado y Morales, 2007), en la que la diferencia entre conductas por género se da de hecho con mayor incidencia entre empleados que entre responsables; sin embargo no parece que tengan el mismo eco en ninguno de los discursos analizados que aquellos que atribuyen un género a cada estilo de liderazgo.

Esta nueva forma de liderar se ha llamado también liderazgo relacional o transformacional; un concepto neutro en cuanto al género, hasta que se considera “una oportunidad para las mujeres directivas” o “el estilo de dirección más propio de las mujeres” (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003: 272, 273), momento en el que la yuxtaposición “feminiza” ese estilo de mando, como si los hombres actualmente en el poder no tuvieran la capacidad de desarrollar sus habilidades de cooperación, organización de equipos, motivación, etc. y fueran a dejar un vacío de poder que las mujeres en el escalón inferior de la pirámide jerárquica puedan ocupar. Son escasos los estudios que plantean estos nuevos modelos de liderazgo como una oportunidad para hombres y mujeres (Ramos, 2005); e, incluso en estos, se hace un especial hincapié en la tradicional atribución de sus rasgos al comportamiento femenino.

Es decir: la forma de presentar las alternativas al modelo actual de liderazgo siguen reproduciendo las expectativas relativas al comportamiento de las personas según el género y convirtiendo a las mujeres en un agente pasivo, que puede ser “aprovechado” por las empresas una vez que estas, antes incorpóreos instituidos en agentes (agentes masculinos, si nos atenemos a la composición de sus estructuras de mando tal y como se viene denunciando) deciden cambiar su modelo de mando por razones estratégicas. No solo eso, sino que se basan en modelos actitudinales tradicionalmente denostados por el quienes ostentan

el poder, con lo que la reproducción de estos estereotipos puede, en un entorno donde se mantengan las barreras y estereotipos de género, reincidir en un rechazo frontal hacia el nuevo estilo de liderazgo, en tanto que “blando” (un adjetivo utilizado con frecuencia para las actitudes relacionadas con el estilo transaccional y el transformacional), y establecer una resistencia no solo hacia las mujeres sino hacia cualquiera que procure ejercer este estilo directivo.

### **Incentivos y cuotas**

Las guías institucionales tienden a trabajar sobre tres ejes: la legislación vigente en materia de igualdad, el análisis de la realidad de las empresas, y las recomendaciones: buenas prácticas, guías para el desarrollo de un plan de igualdad, etc. (Chinchilla, Mayo y Sánchez, 2007; el contenido íntegro de este documento se ha reproducido prácticamente sin cambios también por otras instituciones, como la Diputación de Córdoba). La decisión final, en cualquier caso, se deja en manos de la empresa y de sus planes de igualdad, existentes o por definir; una legislación, pues, que recomienda pero no regula, que premia pero no sanciona. Las empresas se convierten así en un intermediario legal entre la empresa y el estado, como ya vienen haciendo en los últimos años en otras materias como el medioambiente, la acción social, y otras medidas de gestión de personal recogidas en la responsabilidad corporativa de las empresas (Campos y Pérez-Chirinos, 2012).

El plan de igualdad es de obligada elaboración para las empresas de más de 250 empleados, pero optativo en las PYMES, las cuales pueden obtener el distintivo de igualdad si eligen realizarlo de manera voluntaria. Las prácticas gubernamentales premian a las empresas que realizan estos planes, pero, como sucede en materia de calidad de procesos, las guías de igualdad se elaboran internamente a partir de unas directrices generales. Muchos de los estudios consultados hacen hincapié en la brecha entre la existencia de planes de igualdad salarial y la existencia de complementos salariales diferentes en el caso de mujeres, por ejemplo, de forma que la efectividad de estas prácticas queda en entredicho.

Algo similar sucede con el sistema de cuotas impuesto para los comités de dirección, cuya insuficiencia ha resaltado Bruselas en el pasado mes de marzo. No solo la autorregulación no ha conseguido aumentar el porcentaje de mujeres en el poder, sino que incluso en el caso de las mujeres que han alcanzado estas posiciones, se las sigue representando como mujeres y esposas, haciendo hincapié en su situación familiar, cosa que no sucede en los hombres; entre otros ejemplos, podemos pensar en la polémica en torno a la baja por maternidad de Soraya Sáenz de Santamaría o el perfil realizado por El País a raíz de la reciente visita de Angela Merkel a España (Aznarez, 2012), encabezado por “Todas las mañanas, Angela Merkel prepara el desayuno de su marido” y concluido con una reflexión sobre su indumentaria. Dos muestras de que las mujeres aún no consiguen ser percibidas por su tarea profesional, si no es en combinación con su capital simbólico y su función tradicional en la familia y la pareja.

Si en el caso de mujeres que han alcanzado el poder como consecuencia de un proceso electoral no se superan los estereotipos de género, cabe pensar que el estableci-

miento normativo de una serie de cuotas puede ahondar en los prejuicios clásicos que llevan a pensar que las mujeres no alcanzan un ascenso si no es por su aspecto físico, por algún tipo de acto maléfico, o de la imitación sistemática de los modelos masculinos (Bourdieu, 2000: 47-48).

### **Formación y autoayuda**

Quizá por la concepción de la autolimitación como techo de cemento es por lo que se realiza tanto énfasis en la resocialización de la mujer que desea ascender en su carrera profesional. Desde esta posición (mujeres empresarias, líderes, emprendedoras...) se la interpela (Althusser, 1989) a redefinir sus actitudes y empoderarse a través del cambio de sus formas de socializar.

El proceso de socialización fomenta el desarrollo de características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina que pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional. Cuando una persona realiza la elección de estudios y va desarrollando su carrera profesional, numerosos procesos de género están actuando, repercutiendo no sólo en la dirección que toma, sino también en el nivel de compromiso e implicación laboral. La carrera profesional femenina tradicionalmente ha sido dirigida por las instancias educativas hacia puestos de cuidado y servicio relacionados con su rol de género, además de haberseles negado niveles laborales con poder. Por otro lado, la tradicional insistencia en la falta de capacidad de las mujeres para determinados estudios y puestos o sobre la dirección a tomar en su vida profesional y privada pueden actuar sobre muchas mujeres como la "profecía autocumplida" (Merton, 1948). (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003: 270)

El gobierno vasco va un paso más allá en la atribución de la responsabilidad de la desigualdad de género, y su estudio *Perspectiva de género en la comunicación e imagen corporativa* (Bengoechea, 2004) incluye recomendaciones dirigidas a las mujeres sobre cómo cambiar sus actitudes y su uso de lenguaje en el entorno laboral para minimizar las barreras de género. Una línea en la que trabajan best-sellers de la autoayuda femenina como *Nice girls don't get the corner office 101: Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers* (Frankel, 2004; literalmente, "Las chicas buenas no consiguen el despacho de la esquina 101: Errores inconscientes que cometen las mujeres y sabotean sus carreras") o *La perfecta cabrona en el trabajo* (Hilts, 2007).

Estos discursos buscan incidir en la percepción externa que transmiten las mujeres y adaptarlas a las expectativas que se tienen de los líderes: consideraciones sobre el vestuario, el peinado y el maquillaje (Frankel, 2004: 185-215) o, sobre todo, su forma de hablar (Frankel, 2004:147-185; Martín Rojo y Gómez, 2004; Hilts, 53) son primordiales en estos manuales. Esto se puede leer desde dos ángulos: por una parte, contribuye realmente a empoderar a las mujeres dentro del campo profesional tal y como está planteado a día de hoy, ofreciendo herramientas actuales y cuestionando la reproducción de los estereotipos y actitudes asociados a un género en el ámbito de la conducta profesional; pero, por el otro, alimentan el estilo de liderazgo autoritario que está limitando el acceso de las mujeres al poder, al tiempo que, a un nivel más general, están contribuyendo a atribuir a las barreras in-



ternas de la mujer su incapacidad de progresar en el entorno laboral: el subtexto es que quien no cambia su actitud, quien no imita a los roles dominantes, se está autoexcluyendo de la carrera por el poder, cuando en la práctica hay factores externos que intersectan con estas actitudes.

## **Conclusiones**

La ruptura de la relación de complicidad que las víctimas de la dominación simbólica conceden a los dominadores sólo puede esperarse de una transformación radical de las condiciones sociales de producción de las inclinaciones que llevan a los dominados a adoptar sobre los dominadores y sobre ellos mismos un punto de vista idéntico al de los dominadores. (Bourdieu, 2000: 58)

La hipótesis principal de la que partía este trabajo solo se confirma parcialmente. Si bien la literatura procedente del entorno empresarial se encuentra (como es lógico, considerando la posición de enunciación) más próxima a la generalización de un determinado estereotipo de mujer profesional, y a la interpelación de las mujeres como responsables de su situación (en una actitud similar a la que observa Serrano Pascual – 2009 - respecto a los desempleados y que denomina el régimen de la activación), se observan por parte de algunas administraciones públicas una voluntad de análisis más profundo. No obstante, a la hora de actuar siguen apareciendo como líneas predominantes la voluntad de incidir sobre las habilidades individuales de las mujeres (a través de subvenciones y formación a mujeres empresarias y, más recientemente, a emprendedoras) y las recomendaciones para la autorregulación de las empresas en materia de igualdad y conciliación.

Uno de los problemas más flagrantes de la igualdad en el entorno laboral es el hecho de que se siga considerando que las políticas de conciliación se dirigen a las mujeres. Si bien es cierto que en la práctica son mayoritariamente ellas quienes se encargan de las responsabilidades familiares, pocas veces se trata el problema desde la dirección causal opuesta: el hecho de que los salarios percibidos por las mujeres sean más bajos hace que sea más complicado para ellas acceder a los círculos de relación social informal donde se fraguan alianzas (como las comidas fuera de la empresa o las actividades de afterwork) por la necesidad de economizar; esta misma situación es la que hace que estratégicamente sea preferible que en caso de maternidad, sea la madre y no su cónyuge quien abandone su empleo, puesto que el hogar deja de percibir menos ingresos. En este sentido, se plantea como un problema de prioridades, una autolimitación o un instinto natural algo que puede obedecer a una posición estratégica dentro de un campo donde las condiciones son adversas.

A su vez, el hecho de que estadísticamente sean más las mujeres que abandonan su empleo tras tener un hijo, condiciona a los responsables de recursos humanos a la hora de la contratación o promoción y, en consecuencia, contribuye a reproducir esta situación independientemente de la decisión personal de una mujer trabajadora en concreto.

La promoción del autoempleo como una solución de conciliación para las mujeres

profesionales las hace más vulnerables a otra serie de riesgos económicos, como el impago, la inestabilidad laboral, o la falta de un horario laboral que resulte compatible con las necesidades familiares, con lo que aumenta la inseguridad económica; riesgos que no aparecen en ninguno de los discursos relativos al autoempleo. Convendría, pues, analizar hasta qué punto esta estrategia puede realmente mejorar las condiciones laborales de la población activa femenina.

¿Qué ocurriría si le diéramos la vuelta a esta estrategia? En lugar de procurar recursos a las mujeres para ajustarse a este sistema de liderazgo o escapar de él por otras vías, cabe preguntarse si el enemigo a combatir no es el liderazgo tradicional en sí. Se ha comprobado que el liderazgo coincide con la sociopatía en muchos de sus rasgos y cómo estos entornos acumulan un porcentaje superior de psicópatas de los que hay en otros ámbitos sociales (Babiak y Hare, 2006; Babiak, Neumann y Hare, 2010). Merece la pena plantearse no tanto feminizar el liderazgo como, puestos a elegir una metáfora, sanarlo, eliminando aquellas actitudes nocivas que forman parte de las capacidades que se esperan de los líderes. Si los expertos en gestión de empresas están tan convencidos de que el liderazgo transformacional es una solución que conviene a los intereses empresariales, fomentar la imposición de este estilo de mando puede permitir que aquellas personas socializadas en los valores relacionales accedan más fácilmente a los puestos de poder, por haber desarrollado más las aptitudes requeridas.

No se trataría, pues, de imponer a las mujeres a través de un sistema de cuotas, ni de obligarlas a desarrollar unas capacidades diferentes para acceder a un sistema de poder con consecuencias tóxicas, sino de obligar a quienes ostentan el poder en la actualidad a que lo ejerzan de otro modo, abriendo nuevos caminos.

En este sentido, una acción sistemática contra los casos de acoso (sexual, pero también laboral sin distinción de género) contribuiría a la progresiva decadencia de los valores machistas asociados tradicionalmente al poder (violencia, autoritarismo, etc.), permitiendo a las personas con una visión más igualitaria romper los “techos de cristal”. Asimismo, el “suelo de cristal” requiere una política de salarios de obligado cumplimiento que impida cualquier tipo de discriminación entre quienes realizan unas mismas tareas. En lugar de solicitar una autorregulación o plantear un sistema de “incentivos” a quienes toman medidas de igualdad real, contratan o ascienden mujeres, como si tales acciones merecieran un reconocimiento, reincidiendo en su excepcionalidad y en la incapacidad de las mujeres para conseguir superar esos obstáculos por sí mismas, debería establecerse una condena sistemática de quienes incumplen la legislación vigente en materia de no discriminación.

No es de recibo que se continúe responsabilizando a las mujeres de sus decisiones profesionales y se incida sobre los factores internos de la discriminación si no se ponen en marcha nuevas prácticas que minimicen la incidencia estructural sobre sus carreras, no ya permitiendo a las mujeres compaginar la familia y el trabajo, sino también permitiendo a los hombres elegir si quieren ser ellos quienes se acojan a las medidas de conciliación; también los hombres están sometidos en el reparto de roles, también ven ellos mermada su capacidad de elección.

Solo en el momento en el que exista una libertad real para hombres y mujeres para elegir entre trabajo y familia dejará de verse como un estigma la capacidad reproductora de las mujeres, y para ello debemos asegurar que las políticas de no-discriminación no se limitan a la parte superior de la pirámide jerárquica, sino que se establecen desde la base y, por supuesto, fuera de la organización: en las escuelas (el primer mecanismo reproductivo).

Si queremos un ambiente laboral igualitario, debemos basarlo en los principios de respeto y cooperación independientemente de los sexos y de las jerarquías organizativas; y eso no pasa por “feminizarlo”, sino, simplemente, por “democratizarlo”.

## **Bibliografía**

ALTHUSSER, L. (1989), “Los aparatos ideológicos del estado”, en *La filosofía como arma de la revolución*, México D.F., 102-153.

AZNAREZ, J.J. (2012), “Angela fue una chica divertida”, en *El País*, 8 de septiembre de 2012. En la red: [http://elpais.com/elpais/2012/09/07/gente/1347025151\\_151246.html](http://elpais.com/elpais/2012/09/07/gente/1347025151_151246.html) (12/09/2012)

BABIAK, P., NEUMANN, C. S., y HARE, R.D. (2010), “Corporate Psychopathy: Talking the Walk”, en *Behavioral Sciences and the Law*, 28:174-193.

BABIAK, P. y HARE, R. D. (2006), *Snakes in suits. When psychopaths go to work*, New York, HarperBusiness.

BAJTIN, M. (1991), *Teoría y estética de la novela*, Madrid, Taurus.

BARBERÁ HEREDIA, E., SARRIÓ CATALÁ, M. y RAMOS LÓPEZ, A. (2000), “Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad”, en *Psychosocial Intervention*, vol. 9, nº 1, 2000, 49-62.

BARTHES, R. (2009), *Mitologías*, Madrid, s.XXI.

BOURDIEU, P. (2000), *La dominación masculina*, Barcelona, Anagrama.

CAMPOS, F. y PÉREZ-CHIRINOS, V. (2012), “El mito de la responsabilidad social empresarial en el ámbito medioambiental. Análisis de tres campañas en torno a la reducción de consumo de bolsas de plástico”, comunicación presentada en el *III Congrés Internacional de l'Associació Espanyola d'Investigació de la Comunicació AE-IC 2012 Tarragona "Comunicació i risc"*. En la red: [http://www.aeic2012tarragona.org/comunicacions\\_cd/ok/79.pdf](http://www.aeic2012tarragona.org/comunicacions_cd/ok/79.pdf) (12/09/2012).

CHINCHILLA, N., POELMANS, S. y LEÓN, C. (2005): *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*, Madrid, IESE Business School.

CHINCHILLA, N., MAYO, M. y SÁNCHEZ, E. (2007), "Guía para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa", Madrid, Comunidad de Madrid.

CUADRADO, I. y MOLERO, F. (2002), "Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles", en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 18, núm. 1, 39-55

CUADRADO, I. y MORALES, J. F. (2007), "Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 23, nº 2, 183-202

DE ANCA, C. y ARAGÓN, S. (2007), "La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional", en *Academia. Revista latinoamericana de administración*, 38, 45-63

DIPUTACIÓN DE CÓRDOBA: "Guía para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa".

FOUCAULT, M. (2005), *El orden del discurso*, Barcelona, Tusquets.

FRANKEL, L. P. (2004), *Nice girls don't get the corner office 101: Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers*, Nueva York, Business Plus.

HILTS, E. (2007), *La perfecta cabrona en el trabajo*, Madrid, Santillana.

LAKOFF, G. y JOHNSON, M. (2001), *Metáforas de la vida cotidiana*, Madrid, Cátedra.

LEÓN, C. y CHINCHILLA, N. (2005), "Mujeres directivas bajo el techo de cristal" en *Lea Magazine*, 37: 38-40.

LIZCANO, E. (2006), *Metáforas que nos piensan*, Madrid, Traficantes de sueños.

MARTÍN ROJO, L. (1996), "Lenguaje y género. Descripción y explicación de la diferencia" en *Signos. Teoría y práctica de la educación*, 16: 6-17

MARTÍN ROJO, L. y GÓMEZ ESTEBAN, C. (2004), "El género del poder. El estilo femenino en las organizaciones laborales" en BENGOCHEA, M. (Coord.), *Generoaren ikuspegia komunikazioan eta irudi korporatiboan / Perspectiva de género en la comunicación e imagen corporativa*, Bilbao, EMAKUNDE / Fondo Social Europeo: 115-142.

RAMOS, A., BARBERÁ, E., y SARRIÓ, M. (2003), "Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género", en *Anuario de Psicología*, vol. 34, nº2, 267-278

RAMOS LÓPEZ, A. (2005): "Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales", en *Cuadernos de geografía*, 78, 191-242

SARACOSTTI, M. (2006), "Mujeres en la alta dirección de educación superior", en *Calidad de la educación*, 25, 243-259

SERRANO PASCUAL, A. (2009), "Regulación supranacional y despolitización del trabajo: el caso del paradigma de la activación", en CRESPO, E., PRIETO, C. y SERRANO, A. (coord.): *Trabajo, subjetividad y ciudadanía. Paradojas del empleo en una sociedad en transformación*. Madrid: CIS / Complutense.