



## Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista

*Leadership and gender: analysis of conceptual divergences and their effects in feminist theory and practice*

Sara Berbel Sánchez

*Universitat de Barcelona*

### Resumen

A medida que las mujeres han ido incorporándose a puestos de dirección ha aumentado el interés por su comportamiento en grupos y organizaciones, la eficacia en el desempeño de sus funciones y, sobre todo, sus posibles diferencias con los roles masculinos predominantes hasta la actualidad. En este artículo me propongo mostrar algunos de los conceptos derivados del auge de estas investigaciones, la mutua y constante influencia entre feminismo y academicismo (especialmente en relación al liderazgo, empoderamiento femenino, techo de cristal y abandono de puestos directivos), las divergencias aparecidas entre los estudios psicológicos y los feministas, así como su incidencia final en las prácticas feministas actuales.

Palabras clave: **Psicología; Liderazgo; Feminismo; Mujeres**

### Abstract

*Since women have been incorporating to decision-making positions, there has been an increasing interest in their behavior at organizational and group level, as well as the efficiency in their function development and, above all, its possible differences with predominant male roles. My goal in this article is to show some of the concepts derived from these researches and focus on the mutual and constant influence between feminism and academicism (especially in relation to leadership, women empowerment, glass ceiling and leaking pipe), the divergences emerged between psychological and feminist studies and, finally, its final incidence in current feminist practices.*

**Keywords: Psychology; Leadership; Feminism; Women**

Los estudios de liderazgo en relación al género son muy numerosos en la actualidad, así como los conceptos asociados al acceso de las mujeres a puestos de decisión, coincidiendo con la irrupción de directivas en un porcentaje un poco mayor que el anecdótico (en España la presencia de mujeres en cargos de alta dirección empresarial está en torno a un 12%, y aumenta a un 14% el porcentaje de alcaldes

as, así como el de catedráticas, por citar los tres principales ámbitos de poder: económico, político y del conocimiento). Las ventajas e inconvenientes, obstáculos y barreras, fórmulas de promoción y otras circunstancias son analizadas y descritas tanto desde el feminismo como desde la psicología, produciéndose muchas convergencias, como es natural, pero también algunas divergencias y contra-

diciones, tanto en su definición como en la práctica que comportan. En este artículo trataré de mostrar la constante —e intensa— dialéctica entre la teoría feminista y la psicología social, su estrecha interrelación, que conduce a teorías generadas en ambos espacios que se van dando respuesta mutuamente. Este proceso no está exento de críticas y divergencias, pero contribuye, finalmente, a la creación de un corpus teórico mucho más rico y, en definitiva, al avance tanto del feminismo como de la psicología.

### El poder como categoría analítica y reivindicativa

El acceso de mujeres a puestos de decisión es inseparable del análisis del poder, tanto en cuanto a su definición como a su ejercicio. El poder desarrollado en grupos y organizaciones se ha tratado ampliamente desde la psicología social (i. e. Powell, 1991; 1999) pero centrado en los líderes masculinos y muy escasamente desde una perspectiva de género<sup>1</sup>, debido fundamentalmente a que la presencia femenina en cargos de dirección era muy minoritaria. Más bien puede considerarse que en este tema la psicología ha ido a remolque de los estudios propiamente feministas (muchos de ellos basados en análisis cualitativos, básicamente entrevistas a mujeres líderes, autoevaluaciones o estudios de campo con necesariamente pocos sujetos, dada la escasez de mujeres directivas) y también de los llamados “*estudios de management*” que desde hace décadas se preocupan por el liderazgo, estilos e influencias, aportando datos con mayor o menor rigurosidad científica, según los casos. Con frecuencia se ha podido seguir la evolución del liderazgo y los factores asociados (incluido el género), así como sus implicaciones prácticas a través de *bestsellers* de títulos llamativos, que han llegado a popularizar el concepto.

### Posiciones ambivalentes ante el poder

Desde el ámbito feminista, la aproximación al concepto y al uso del poder ha sido heterogénea y divergente, hallándose por una parte algunos clásicos sobre el ejercicio del poder femenino (Helgesen, 1990; Loden, 1987; Marshall, 1990) y, por otra, las diferentes

concepciones académicas sobre la relación existente y deseable entre feminismo y poder.

Hay un hecho incontestable en que coinciden el movimiento feminista y los estudios académicos y es que, pese a las grandes diferencias que hay entre las mujeres de todo el mundo, todas ellas comparten una categoría que podríamos adscribir a *lo femenino* y es la situación de “no poder”, el escaso nivel de empoderamiento de que disponen para poderse hacer cargo de sus propias vidas y, aún en menor medida, para poder influir en las de los demás. Esta situación se ve reflejada en todos los campos sociales pero el propósito de este artículo es centrarse en el poder en las organizaciones, políticas, académicas o económicas, como reflejo de una posición mucho más amplia que responde al lugar del *segundo sexo* (Beauvoir, 1949).

La clave de la cuestión es que el feminismo se ha pensado históricamente a sí mismo fuera del poder establecido, el poder que se desarrolla en los órganos e instituciones diseñadas a tal efecto. Las feministas han considerado durante décadas que formaban parte de un movimiento reivindicativo que no estaba relacionado directamente con el poder. Desde el siglo XVIII y durante un largo recorrido histórico en que se han desarrollado diferentes luchas por la igualdad social, la equiparación política, el sufragio universal o la liberación sexual, no se afrontó directamente el tema del acceso a los órganos de poder, fueran políticos, académicos o económicos. En los foros feministas se discutía constantemente acerca del poder, pero de aquél que se ejercía entre los sexos, el poder de los hombres sobre las mujeres, sin plantearse directamente la cuestión del poder establecido, el poder público y la necesidad, o no, de participar en él. Durante décadas, el movimiento feminista se centró en el análisis del poder entre sexos y su difícil relación: opresión por parte de los hombres hacia las mujeres, relaciones de producción y reproducción en el ámbito doméstico bajo la dominación patriarcal, el sistema sexo-clase que consagraba los abusos sobre las mujeres al servicio de los amos y patrones, el sistema sexo-género que puso de manifiesto la subordinación femenina en todos los espacios sociales y culturales, incluso ante los hombres que serían considerados sus “iguales” de acuerdo a su clase social, etc. El

<sup>1</sup> Con honrosas excepciones en las últimas décadas como Victoria Schein (1973) con su famoso lema “think manager-think male”, Rosabeth Moss Kanter (1977) o en nuestro país Paula Nicolson (1997) y Ester Barberá (1998).

feminismo radical jugó un papel básico en todo este *corpus teórico* en relación a las mujeres como clase social, siendo en nuestro país una de las voces más destacadas la de Lidia Falcón (1992), quien expuso en su tesis doctoral la necesidad de liberarse del yugo masculino tanto en el ámbito público como en el privado, siguiendo la senda de feministas clásicas de izquierda tales como Clara Zetkin o Alejandra Kollontai.

Durante el siglo XIX y hasta bien avanzado el siglo XX, el feminismo estuvo centrado en conseguir el sufragio universal y la equiparación política entre ambos sexos, lo cual, ni que fuera indirectamente, apuntaba a una exigencia de repartición del poder masculino. Sin embargo, una vez conseguido el sufragio para las mujeres, se produjo una recesión en las exigencias políticas del feminismo, al menos en el ámbito legislativo, y se detuvo el avance en la reivindicación de mayor presencia femenina en los órganos representativos del poder político y social. No fue hasta finales de los años sesenta del siglo XX cuando nuevamente y, por primera vez de forma específica, los grupos de mujeres organizados cuestionaron la capacidad de los órganos tradicionales políticos para conseguir la emancipación de las mujeres, así como para representarlas. Es también la primera ocasión en que queda constancia del cuestionamiento del concepto de *emancipación* y se lo sustituye por *liberación*. En seguida, las luchas se orientaron hacia la liberación sexual, básicamente la consecución del divorcio y el aborto libre y gratuito, de manera que la cuestión del poder volvió a perder centralidad. Hasta la década de los ochenta no aparecen de nuevo críticas de envergadura a los partidos políticos tradicionales y los órganos de poder.

Victoria Sau (2001) explicaba esta evolución aduciendo que existen dos tipos de feminismo: el interior (que se refiere a asuntos internos de las mujeres) y el exterior (referido a aspectos externos y estructurales). Cuando las mujeres se estaban ocupando de sus asuntos tales como el divorcio, el derecho a la interrupción del embarazo, los temas de salud, la maternidad, etc. estaban ejerciendo feminismo de interior. La autora defiende que era necesario dedicarse al interior antes de salir al exterior, posición en que ya se encuentran las mujeres en la actualidad, dispuestas a

compartir el poder y la ciudadanía desde su pleno derecho como ciudadanas.

Esta distancia hacia el poder establecido, el hecho de no considerarlo fundamental en la subordinación femenina desde el movimiento feminista durante muchos años, alejó también de su estudio a otras disciplinas como la propia Psicología que, como he señalado, en este tema ha sido directamente influenciada por el feminismo. Tuvo además otras consecuencias sobre el desarrollo de investigaciones y análisis feministas ya que, uno de los problemas de contemplar el poder como una relación unilateral entre sexos, es que no se tuvieron muy en cuenta otras perspectivas como, por ejemplo, la presencia del poder en relación a la clase social y el origen étnico o, incluso, las diferencias de poder entre las propias mujeres, tema que permanece prácticamente sin analizar hasta el momento.

La falta de énfasis en el acceso al poder establecido está también relacionada con las diferentes tendencias teóricas que desde los estudios de género académicos veían con prevención tal aproximación. Algunas autoras reivindicaban que lo importante para la liberación de las mujeres no era ejercer el poder desde los órganos establecidos sino convertirse en su conciencia crítica, penetrando con un discurso claro en todos los lugares donde éste se estuviera ejerciendo (Colaizzi, 1997). Otra corriente destacaba que no puede actuarse de forma ética con la actual teoría política y defendía la construcción de una nueva teoría política que partiera de cero, una verdadera *tabula rasa*, y diera cabida a las experiencias concretas de las mujeres, estructurándose en torno a los llamados “valores femeninos”, concibiendo una nueva y original perspectiva *ética del cuidado* en la política, el saber y la economía (Gilligan, 1982; Young, 1990). Estas posturas tuvieron (y aún mantienen) un elevado nivel de influencia en la academia y no sólo en relación a los discursos teóricos sino en cuanto a la práctica de muchas mujeres en sus vidas cotidianas y profesionales, mujeres que destacan su prevención, e incluso rechazo, ante el poder o, al menos, ante determinado tipo de poder.

La corriente mayoritaria en estos momentos, no obstante, al menos en Europa y Estados Unidos, se aglutina en torno a la idea que podríamos resumir con el lema “hay que tomar el poder”. De acuerdo a esta postura, la for-

ma de mejorar las cosas y lograr cambios reales es participando en las estructuras existentes porque sólo así las mujeres podrán decidir en función de sus intereses de género. Esta línea de pensamiento, que en nuestro país defienden destacadas filósofas feministas como Amelia Valcárcel (1997, 2007) y Celia Amorós (2005) entre muchas otras, es heredera de los ideales ilustrados de igualdad y universalidad que sustenta la teoría política moderna y se oponen, por tanto, a las corrientes académicas citadas anteriormente. Considera que la renuncia al poder por parte de las mujeres es una estrategia condenada al fracaso que sólo las conduce a permanecer en un eterno lugar de “segundo sexo”, cuando no de reclusión en el espacio privado. Las autoras defensoras de esta tendencia proponen construir una teoría política en torno al poder, retomando las premisas que ya defendieron en el siglo XVIII las revolucionarias francesas y las ilustradas como Mary Wollstonecraft, que responda a los ideales de igualdad, libertad y justicia. Esta corriente feminista insta a luchar por alcanzar el poder allí donde esté presente aunque la definición que realizan de poder es diferente a la tradicional ya que se inscribe en un marco más amplio de reivindicaciones que incluye la perspectiva de género, es decir, las necesidades, potencialidades y expectativas de las mujeres, durante su ejercicio. En definitiva, la opción es no renunciar al poder pero ejercerlo en el marco de un nuevo contrato social entre mujeres y hombres.

De esta concepción surgen los discursos y reivindicaciones en torno a la *paridad* política (y académica, empresarial, etc.), así como los relacionados con el llamado *techo de cristal*, concepto que la psicología ha hecho suyo y ha desarrollado con investigaciones empíricas. Asimismo, ha sido la preeminencia de esta tendencia teórica la que ha propiciado sin duda el auge de estudios en Psicología y otras disciplinas en torno al poder y el liderazgo que ejercen las mujeres cuando ostentan cargos de dirección en las organizaciones.

#### **Las diferentes perspectivas del techo de cristal**

Si analizamos dónde se halla el poder real —básicamente en la economía, el conocimiento y la política— hallamos que a ninguno de estos campos se accede, en su máximo nivel, por oposición o libre concurrencia, que son

los métodos, más neutros y objetivos, por los que las mujeres alcanzan lugares de decisión (Valcárcel, 2007). La dificultad de alcanzar esos puestos y los obstáculos (visibles o invisibles) que se encuentran en el camino configuran lo que se ha llamado “techo de cristal”. La mayoría de estudios psicológicos al respecto señalan que está compuesto por factores internos y externos (Powell, 1999; Sánchez-Apellániz, 1997; Sarrió, 2002). Entre los factores internos se hallan los de tipo personal tales como las diferencias de género entre hombres y mujeres, los intereses profesionales, la motivación de logro, el estilo de liderazgo, los conflictos de rol o el peso de la maternidad en las vidas femeninas. Entre los factores externos que componen el techo de cristal se señalan los de tipo social y organizacional, derivados del sistema patriarcal que establece una diferencia de estatus y poder entre los hombres y las mujeres: normas, valores y creencias que obstaculizan la promoción laboral de las mujeres y el desarrollo de sus carreras profesionales.

En realidad, tanto los factores internos como externos responden en último término a los estereotipos sociales y a las expectativas que generan en cuanto a cómo deben ser hombres y mujeres y cómo deben comportarse. Los estereotipos influyen en la construcción de la cultura, por supuesto, pero también en el desarrollo de la propia personalidad, en el autoconcepto, que será determinante para tomar unas u otras opciones vitales.

En este sentido podemos constatar que el autoconcepto sobre el “ser mujer” apenas ha cambiado, como demuestran los estudios realizados sobre socialización diferencial en los últimos años (Jaime y Sau, 1996; Subirats, 2013). Las diferencias culturales prescritas dan lugar a aprendizajes y entrenamientos diferentes, tanto en cuanto a las aptitudes que se desarrollan como en relación a la construcción de la personalidad. Señalaba Victoria Sau que, de todos los cambios sociales, políticos y económicos que los seres humanos han ido realizando a lo largo de siglos e incluso milenios, el que menos ha variado ha sido el género (Sau, 2004). Ello es cierto, pese a que la percepción social es la contraria, ya que la población general, y especialmente la juventud tiende a considerar que la igualdad entre sexos ya está suficientemente asentada en los diferentes espacios familiares, laborales y so-

ciales y que los roles de género se han diluido en gran medida (Instituto de la Juventud, 2011).

Sin embargo, hace tan solo unos meses, en una clase de Psicología Social, tuvimos oportunidad de realizar un ejercicio sobre el auto-concepto de las estudiantes (mayoría aplastante de mujeres, 80 alumnas frente a 10 alumnos). Los resultados fueron sorprendentes ya que, al realizar una nube conceptual del grupo-clase, comprobamos que se ajustaban absolutamente al estereotipo de lo que *debe ser* una mujer. Los principales adjetivos con que las jóvenes se definieron a sí mismas fueron, por este orden: *empática, alegre, sensible, divertida, responsable, cariñosa, simpática y comprensiva*. Resulta curioso que no apareciera en ningún caso, ni siquiera entre los adjetivos menos citados la valentía, la ambición, la rebeldía, la iniciativa, la independencia, la tendencia al riesgo, cuando es obvio que todo el mundo conoce a mujeres que ostentan estos rasgos. Por otra parte, en los diversos cursos que imparto sobre liderazgo para directivas, suelo realizar un ejercicio al principio en que las participantes destacan características de las personas que más las han influido en su vida. Como es lógico, con gran frecuencia son mujeres (madres, profesoras, amigas) y siempre destacan por su valentía, coraje, independencia, ambición y autonomía. Sin embargo, tal vez por el efecto de *deseabilidad social* que comportan los estereotipos, las jóvenes no se describen a sí mismas con este tipo de rasgos, frecuentemente adscritos a los hombres. El problema es que, puesto que las características del liderazgo se asimilan todavía mayoritariamente al estereotipo masculino (Morales y Cuadrado, 2004), resulta muy difícil que, con las características con que se autodescriben, las mujeres se sientan cómodas ejerciendo el liderazgo y sean, además, consideradas por los demás como aptas para ejercer esa tarea.

Desde el feminismo, por el contrario, se pone el énfasis en el cambio cultural que supone que las mujeres con características tradicionalmente femeninas alcancen puestos de dirección ya que la hipótesis es que implantarán, sin duda, modelos de gestión más cooperativos, sensibles y sensatos. No obstante, tampoco desde el movimiento feminista se es ajeno a las dificultades que el acceso al poder entraña, ya que muchas feministas han seña-

lado (precisamente como argumento para explicar que muchas mujeres renuncien o no deseen puestos de poder) las consecuencias que para las mujeres tiene el acceso a lugares de decisión.

De este modo, se ha destacado el fenómeno de la mimetización con el estilo de liderazgo y ejercicio del poder masculino o “masculinización” de las mujeres directivas; el síndrome de la “abeja reina”, que disfruta de su exclusividad en un mundo de hombres (García de León, 2011) o el olvido del feminismo una vez alcanzado un puesto de poder, como características negativas. Se ha señalado también el dilema de la doble atadura “the double bind” (Hall, 1995) según el cual, cuando las mujeres adoptan el estereotipo masculino, son consideradas competentes, pero no gustan. Sin embargo, cuando adoptan el femenino, entonces gustan más, pero no son consideradas competentes. Es decir, resultan damnificadas de un modo u otro. Este hecho ha sido en realidad formulado de diversas formas ya que en 1972, en el ámbito de la psicología clínica, Phyllis Chesler ya señalaba que las mujeres eran patologizadas tanto si se conformaban a los dictados de la femineidad como si se rebelaban a ella.

Desde la Psicología, por su parte, se han recogido también algunas de estas consecuencias psicosociales negativas que sufren las mujeres cuando acceden a cargos de decisión como el peligro del aislamiento, el llamado “gueto de terciopelo” en que quedan recluidas las mujeres muy poderosas (García Prince, 2003, García de León, 2011). Se ha analizado también su doble limitación en roles de liderazgo, al estar conminadas a una “banda reducida de conducta aceptable”. De hecho, ésta podría ser la traducción psicológica al fenómeno de *the double bind* descrito anteriormente, en el sentido en el que de una líder se espera que sea “algo femenina pero no demasiado y algo masculina pero tampoco demasiado” (Morrison, White y Van Velsor, 1987, p. 87). Se ha descrito también el síndrome de la “mujer alibi” o mujer coartada, que justifica con su presencia la supuesta equiparación de sexos, logrando en la práctica una aceptación del *status quo* mayoritariamente masculino (Berbel, 2013).

Es posible, sin embargo, que todas estas características negativas que provocaría el acceso de las mujeres al poder estén muy rela-

cionadas con su presencia minoritaria en esos puestos de dirección. La presencia de muchas mujeres daría libertad en la expresión de los propios rasgos de personalidad, fueran cuales fueran, al tiempo que romperían probablemente el fenómeno conocido como “reproducción homosocial” (Kanter, 1977) según el cual, quienes toman las decisiones significativas en las organizaciones, promocionan y evalúan positivamente a quienes tienen características similares a ellos mismos. En el mismo sentido apuntaría la Teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX) al señalar que los líderes seleccionan para formar parte de su grupo más cercano a aquellos en quienes detectan mayor nivel de compatibilidad, lo cual suele apuntar a otros varones (Molero y Morales, 2011). Como hasta ahora son hombres quienes toman decisiones clave, han sido otros varones quienes se han visto beneficiados, circunstancia que puede modificarse cuando acceda al poder suficiente número de mujeres.

Por otra parte, estudios recientes apuntan a que, a medida que las organizaciones cuentan con un mayor número de mujeres, estas se desenvuelven de modo menos estereotípico, al tiempo que los nuevos modelos de “líder ideal” se han flexibilizado y ya incorporan características adscritas al estereotipo masculino y al femenino simultáneamente.

Si me he detenido en los estereotipos de género es, precisamente, porque gran parte de la bibliografía y los estudios realizados los señalan como los principales causantes de las diferencias de liderazgo analizados, así como de las barreras que las mujeres encuentran en su camino hacia puestos de dirección. Veremos a continuación cómo intervienen en la polémica respecto al defendido por unos y denostado por otros (y otras) liderazgo femenino.

### Debates en torno a las teorías del liderazgo femenino

Se ha señalado repetidamente la dificultad de conciliar el academicismo con el activismo (García Dauder, 2010; Unger, 1998) o, más bellamente expresado “la voz científica de la razón templada y la voz feminista del compromiso apasionado” (Morawski, 1997, p. 10), y es justamente esa la clave de algunas de las divergencias halladas en torno a los estudios de liderazgo en relación a las mujeres.

Se ha criticado con frecuencia los sesgos de la Psicología en sus análisis carentes de perspectiva de género, a menudo con probadas evidencias, pero me temo que también pueden hallarse sesgos en el otro sentido, cuando los estudios vienen dictados por la subjetividad de la ideología feminista que guía las expectativas en los resultados. Tales discrepancias son especialmente observables en los estudios sobre el liderazgo femenino y los fenómenos psicosociales que se desarrollan en torno a él, como las divergencias en cuanto al estilo de liderazgo empleado por hombres y mujeres y a sus causas, las diferencias en las interpretaciones al acceso de mujeres a puestos de dirección de empresas en crisis (el llamado *precipicio de cristal* desde la Psicología) o el abandono voluntario de puestos de alta dirección (el fenómeno del *leaking pipe* o la *opt-out revolution*).

### La polémica del liderazgo femenino

En los últimos años los foros feministas han promovido, difundido y destacado multitud de estudios en que las mujeres aparecen con un nítido liderazgo diferencial respecto al clásico tradicional masculino. Ello ha dado lugar al término “liderazgo femenino”, ampliamente extendido en la actualidad, que partiría del convencimiento de la diferencia sexual femenina, a menudo de corte esencialista, que pone en valor las características tradicionalmente adscritas a la feminidad, asociadas al liderazgo tales como sensibilidad, comprensión, negociación, prudencia, evitación del conflicto, emocionalidad o intuición. Este tipo de discurso cala con facilidad entre las mujeres por razones obvias, no alejadas del hecho de una subordinación persistente en la sociedad, un déficit en la autoestima colectiva y una necesidad de fortalecer su identidad social hasta el punto de que, en algunos casos, el liderazgo femenino se explicita como una especie de “superioridad femenina” que alienta la llamada “guerra de sexos” y provoca reticencias en amplios sectores sociales, cuando menos.

En honor a la verdad cabe señalar que este posicionamiento se vio empujado, en parte, por aquellos estudios llegados desde el ámbito académico, que apuntaban a una menor capacidad de las mujeres en el ejercicio del poder y del liderazgo, circunstancia que justificaría su escasa presencia en puestos de dirección (Eagly, 2003; Vecchio, 2002; 2003). La

creencia de que las mujeres no lideran ni dirigen tan bien como los hombres, es decir, que existe un liderazgo diferencial por sexos, ha servido para justificar el *status quo* en que apenas un 12% de mujeres están presentes en los consejos de dirección de las grandes empresas y ha estimulado una reacción contraria de puesta en valor de los atributos adscritos al género femenino.

Ambas posiciones contribuyeron a la generación de la polémica en torno al liderazgo femenino que continúa hoy en día en pleno auge. La facilidad de extender la adscripción de las características femeninas a los roles de dirección desempeñados por mujeres ha conducido a una creencia extendida, de la mano de los medios de comunicación, de un liderazgo diferencial, que refuerza los roles de género tradicionalmente adscritos a las mujeres.

Sin embargo, los estudios realizados por científicos y científicas sociales no suelen concordar con los presupuestos feministas en este caso y, si bien detectan algunas diferencias en el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres, éstas son poco relevantes y todo parece indicar que no es el asunto fundamental en que debiéramos centrarnos.

Para evitar caer en sesgos ideológicos y tratar de obtener el máximo de información fiable, lo mejor suele ser recurrir a la metodología del metaanálisis (Hyde, 1994), que analiza amplios conjuntos de estudios y extrae las características más significativas. Algunos de los más rigurosos e interesantes respecto a género y liderazgo en nuestro país han sido los realizados por Isabel Cuadrado (2003; 2006). De los múltiples estudios analizados, la autora concluye en primer lugar que las mujeres no se diferencian de los hombres, o al menos, no con mucha intensidad, en sus estilos de liderazgo. No se observan diferencias significativas en cuanto a la orientación hacia la tarea o hacia las relaciones (las hipótesis feministas irían en la línea de hallar en mayor medida el liderazgo orientado hacia las relaciones entre las mujeres líderes). Pese a ello, las mujeres tienen tendencia a mostrar un estilo de dirección más democrático que sus colegas varones y también destacan en algún aspecto del liderazgo transformacional, en concreto en el relacionado con *la atención individualizada* hacia los miembros del equipo.

No obstante, las diferencias halladas están sujetas a muchas otras variables como el tipo de organización, la preeminencia de hombres o mujeres en la plantilla, la metodología seguida, el sexo de las personas investigadoras... Algunos estudios concluyen que las diferencias en las características de liderazgo se deben al sujeto evaluador, a saber, las directivas son más transformacionales que los directivos cuando la fuente de información son los superiores o los propios autoinformes, pero no cuando es el personal subordinado quien contesta el cuestionario, caso en que no se hallan diferencias entre estilos de liderazgo de directivas y directivos (Carless, 1998).

Dado que las diferencias existentes, aunque significativas, no son especialmente relevantes, cabe concluir que la variable tan profusamente analizada, es decir, el estilo de liderazgo, no es capaz de explicar por sí sola las diferencias en la presencia de hombres y mujeres en puestos directivos (Cuadrado, Navas y Molero, 2006). La investigación psicológica debería centrar, por tanto, sus esfuerzos en ir más allá de las diferencias individuales y variables personales para focalizar su esfuerzo en otras variables de contexto, aquellas de tipo psicosocial y organizacional que son las que están determinando que hombres y mujeres lideren de la forma en que lo hacen (socialización diferencial, actividad y tamaño de las organizaciones, proporción de hombres y mujeres líderes en la organización, las condiciones de horarios y sobrecarga de rol, etc.).

#### **Explicaciones al acceso de mujeres a cargos directivos de empresas en crisis**

La difícil situación de crisis económica que atraviesa Europa ha puesto sobre la palestra un fenómeno que ya se estaba produciendo pero que no se había analizado en profundidad y es el mayor acceso de mujeres a organizaciones que están o han estado en grave riesgo económico. Cuando en 2009 Islandia nacionalizó tres de sus grandes bancos, que habían caído en bancarrota debido a la burbuja financiera, puso al frente de dos de ellos a directivas. “Nos falta liderazgo femenino”, tituló El País la noticia el 25 de marzo de ese año, al tiempo que el New York Times acuñaba la famosa frase según la cual a Lehman Brothers tal vez le habría ido mejor como Lehman Brothers... and Sisters.

El feminismo saludó efusivamente esas noticias como prueba de que, por fin, se reconocía el talento de las mujeres y la eficacia de su liderazgo, incluso superior al masculino que no habría sabido conducir las riendas de las organizaciones fracasadas.

Sin embargo, una vez más los científicos y científicas sociales no coinciden exactamente con el enfoque feminista y alertan de posibilidades más complejas y preocupantes. Una frase del mismo diario El País nos puede dar una pista de un enfoque alternativo: “Es lo típico, los hombres han provocado el caos y las mujeres tienen que limpiar todo el desastre” (25-3-2009). Esta frase evidentemente tópica y estereotípica esconde una perspectiva diferente a la del reconocimiento y empoderamiento femenino: ¿no será que existe una tendencia a reservar para las mujeres los peores puestos o aquellos en que existe mayor riesgo de fracaso?

La Universidad de Exeter ha investigado la posible discriminación hacia mujeres líderes que consistiría en que los puestos a los que acceden son más precarios o están más expuestos a una probabilidad de fracaso o de crítica que los ocupados por los hombres, además de que posiblemente hayan sido rechazados por ellos debido, precisamente, al alto riesgo de fracaso. Es lo que se ha llamado “precipicio de cristal” o *glass cliff* (Ryan y Haslam, 2005). Se trataría de una segunda discriminación, opuesta en cierto sentido a la del techo de cristal pero igualmente perjudicial para el liderazgo de las mujeres.

Estos datos deben contribuir a revisar el optimismo con que se acoge la premisa de que las crisis favorecen a las mujeres ya que, aunque aparentemente lo hacen, hay que estar alerta para descubrir sus posibles efectos no visibles a corto plazo.

#### **Alternativas interpretativas a la “renuncia voluntaria” a puestos de poder**

Lisa Maniero y Sally Sullivan expusieron en su libro *The opt out revolt* (2006) el hecho de que un número elevado (aunque sin especificar) de mujeres altamente cualificadas abandonaran sus cargos para dedicarse a cumplir con sus responsabilidades familiares. Se interpretó como una revolución silenciosa por parte de las mujeres que escogerían libremente volver al hogar en lugar de desarrollarse profesionalmente en puestos de alta exi-

gencia y disponibilidad. La creencia extendida de que las mujeres deben ocuparse de los hijos sería el mayor freno a la asunción de roles directivos y ha conducido al *mommy track* (la “carrera de las madres”, en alusión al tremendo estrés que supone conciliar las diferentes responsabilidades, término equivalente a la doble jornada o a la sobrecarga de rol, en términos psicológicos) en Estados Unidos. El concepto se basa en la premisa de que las mujeres son responsables a tiempo completo del rol de esposa/madre y del rol de trabajadora y que explica las interrupciones basándose en el estereotipo de que las mujeres que abandonan la organización lo hacen para tener y cuidar niños.

Este movimiento, extendido en Estados Unidos, no tardó en generar una reacción, sobre todo por parte de feministas europeas, interpretando la renuncia de las mujeres a puestos de decisión como una obligación impuesta por el sistema patriarcal y no como una decisión tomada en libertad. Así, se habló del fenómeno del *leaking pipe* (la cañería que gotea, en alusión al abandono de mujeres a lo largo de su carrera profesional) e incluso se aportaron datos en un importante estudio realizado por Catherine Hakim (2004) según el cual no menos de un 80% de mujeres deseaba activamente desarrollar su carrera profesional al tiempo que su vida familiar y no estaban dispuestas a renunciar a ninguna de ellas.

Con el tiempo, han aparecido informaciones que mostraban que probablemente se había magnificado la revolución silenciosa y, estudios posteriores realizados a las mujeres que habían abandonado puestos de dirección, mostraron que la mayoría de ellas lo hicieron para mejorar sus condiciones laborales, no para abandonar su carrera profesional. Anne W. Garland (1988) señala que el 73% de las *turnover* (mujeres que abandonan sus puestos laborales) se marchan de la organización para encontrar mejores oportunidades y mejor ambiente de trabajo. En realidad, el resultado del *mommy track* es la segregación a puestos de segunda clase que les impiden alcanzar cargos de dirección, circunstancia que anima a muchas a abandonar esos trabajos en busca de mejores oportunidades. Algunas empresas como Deloitte han detectado que las mujeres se cansan de esperar promociones en puestos intermedios y acaban marchando de las organizaciones. También desde los estudios psico-

lógicos se ha mostrado que la dificultad de conciliación de la vida personal y laboral es uno de los factores con mayor peso en la explicación del techo de cristal (Davidson y Cooper, 1992). En todo caso, el dato de que en España sólo un 42% de directivas son madres frente al 78% en Suecia da mucho que pensar sobre la organización social que impide a las mujeres desarrollarse en libertad tanto en el ámbito profesional como en el personal.

### **Críticas feministas a la centralidad del liderazgo y conceptos afines**

En los últimos tiempos se han criticado las consecuencias de la centralidad del liderazgo (femenino) en la Academia y en la práctica feminista (Berbel, 2014; Fraser, 2013). Fraser considera que el movimiento para la liberación de las mujeres (y en paralelo las feministas académicas) se han enredado en una especie de “amistad peligrosa” con los esfuerzos neoliberales para construir una sociedad de libre mercado. De este modo, las ideas colectivas del feminismo tradicional se ven sustituidas por términos cada vez más individualistas al hacer los estudios énfasis en el liderazgo, la promoción, la autonomía, la capacidad de elección o las características de la líder, minusvalorando u olvidando directamente la estructura laboral que condena a la brecha salarial y a la feminización de la pobreza, entre otras circunstancias negativas para las mujeres.

Por otra parte, el énfasis en el empoderamiento individual y el emprendimiento femenino parece apostar más por el enfoque de la identidad de género que por el económico y se desdennan iniciativas grupales y colectivas que permitirían una nueva estructura social más justa y mayor redistribución de los recursos. Liderazgos colectivos, múltiples o compartidos son apenas citados en la bibliografía y, desde luego, casi nunca hasta ahora en relación al género (Berbel, 2013; 2014).

Otra importante crítica actual se produce en relación a que los numerosos estudios acerca del techo de cristal y los estereotipos que lo sustentan ofrecen datos negativos respecto a su improbable (y rápida) resolución. Este hecho ha conducido a una tendencia teórica que opina que la felicidad femenina está disminuyendo. La lectura interesada que puede hacerse de los estudios que parecen indicar tal

cosa es que las mujeres han arruinado sus vidas por culpa del feminismo. Así, un famoso estudio de Betsey Stevenson y Justin Wolfers (2009) afirma que las mujeres son más infelices desde 1972, dando alas a todas aquellas voces que insisten en que la liberación de las mujeres las ha perjudicado. El estudio argumenta, entre otros aspectos, que el movimiento feminista (y los estudios asociados) focalizó sobre el victimismo y que no es posible la felicidad desde esa postura.

Sin embargo, análisis posteriores han demostrado la falacia de algunas de esas interpretaciones. (Ehrenreich, 2009) ya que, por una parte, las diferencias halladas en el nivel de felicidad son tan pequeñas que en ningún estudio riguroso podrían considerarse como significativas y, por otra, un estudio pormenorizado de los datos muestra que en ningún caso las mujeres divorciadas o solteras son más infelices que las casadas ni las trabajadoras con remuneración lo son menos que las amas de casa (colectivos ambos que responderían a la liberación de las mujeres). Por el contrario, las madres sí que aparecen como un colectivo un poco menos feliz que el resto de mujeres analizadas. Por su parte, María Antonia García de León (2002) ya había señalado que, a pesar de todas las dificultades por las que pasaban las mujeres profesionales, disfrutaban al mismo tiempo de mayor felicidad y bienestar. Tales datos desmontan la teoría de que la liberación de las mujeres y su incorporación al trabajo remunerado y al desarrollo de sus carreras profesionales las ha conducido a la infelicidad y Ehrenreich finaliza acusando directamente (no sin cierta ironía) a una facción de la psicología (la llamada psicología positiva) de promocionar estos estudios para posteriormente vender libros en los que se exponga la forma de superar la infelicidad femenina.

### **A modo de conclusión**

A lo largo de estas páginas he tratado de mostrar la constante dialéctica entre el feminismo y la psicología social en relación al género y el liderazgo con sus coincidencias, divergencias y contradicciones internas. Mi intención no es poner el acento en las posibles discrepancias sino, por el contrario, mostrar la potencia de una disciplina viva que se mueve de forma ágil y constante influyendo y siendo influida por su objeto natural de atención, en este caso, las mujeres y sus reivindicaciones.

De un modo u otro se comprueba que la relación entre la psicología social científica y el feminismo continúa siendo intensa, pese a que a veces se critica desde los movimientos de mujeres a las feministas académicas por haber abandonado la esfera pública del debate político y del activismo en los últimos años, lo cual no es positivo para unas ni para otras. De hecho, psicólogas feministas anglosajonas se han planteado el dilema “activismo versus academicismo” (Unger, 1998) y concluyen, como señala Carrie Hamilton (2010), que sería deseable un retorno del diálogo entre el feminismo académico y el activismo.

En realidad, considero que este diálogo nunca ha desaparecido puesto que muchas mujeres nos movemos entre ambos espacios con mayor o menor fortuna y tenemos claro nuestro irrenunciable compromiso con “el cambio social por el conocimiento” como diría Francisco Morales (2006, p. 13). Además, debo mencionar que la distinción entre feministas y científicas es, en muchos casos, una ficción ya que la identidad profesional y de género, como psicólogas sociales, no implica solamente al intelecto o al razonamiento científico sino que, como no puede ser de otra forma en los seres humanos, responde también a un compromiso emocional, político y ético.

## Referencias

- Amorós, Celia (2005). *La gran diferencia y sus pequeñas consecuencias... para las luchas de las mujeres*. Valencia: Càtedra.
- Barberà, Ester (1998). *Psicología del género*. Barcelona: Ariel.
- Beauvoir, Simone (1949). *Le deuxième sexe* (Vol II). París: Gallimard.
- Berbel, Sara (2013). *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona: Aresta.
- Berbel, Sara (2014, 20 de febrero). *Emprender o morir*. Publicado en [http://www.eldiario.es/donesenxarxa/Emprender-morir\\_6\\_231036899.html](http://www.eldiario.es/donesenxarxa/Emprender-morir_6_231036899.html)
- Carless, Sally A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader and subordinate perspectives. *Sex roles*, 39(11-12), 887-902. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1018880706172>
- Chesler, Phyllis (1972). *Women and madness*. New York: Doubleday.
- Colaizzi, Giulia (1997). Entre Mito y Habla: Literatura, Cuerpo y Deseo en la Construcción del Sujeto Moderno. En Montserrat Palau (Ed.), *Dona i literatura: Present i futur* (pp. 33-54). Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.
- Cuadrado, Isabel (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 283-307.
- Cuadrado, Isabel (2006). Psicología social de los valores humanos. En Ángel Gómez, Elena Gaviria e Itziar Fernández (Coords.), *Psicología Social* (pp. 583-617). Madrid: Sanz y Torres.
- Cuadrado, Isabel; Navas, Marisol y Molero, Fernando (2006). *Mujeres y liderazgo. Claves psicossociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Davidson, Marilyn y Cooper, Cary L. (1992). *Shattering the glass ceiling: the woman manager*. London: P. Chapman.
- Eagly, Alice y Karau, Steven J. (2003). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Ehrenreich, Bárbara (2009). *¿Han arruinado las mujeres sus vidas por culpa del feminismo?* (Traducción de Lola Rivera). Publicado en <http://www.sinpermiso.info/textos/index.php?id=2898>
- Falcón, Lidia (1992). *Mujer y poder político*. Tesis doctoral. Madrid: Vindicación Feminista Publicaciones.
- Fraser, Nancy (2013). *De cómo cierto feminismo se convirtió en criada del capitalismo. Y la manera de rectificarlo*. Publicado en <http://www.sinpermiso.info/textos/index.php?id=6362>
- García Dauder, Silvia (2010). Las relaciones entre la Psicología y el Feminismo en “tiempos de igualdad”. *Quaderns de Psicologia*, 12(2), 47-64. Extraído de: <http://www.quadernsdepsicologia.cat/article/view/771>
- García de León, María Antonia (2002). Herederas y heridas. Sobre las élites profesionales femeninas. Madrid: Càtedra.
- García de León, María Antonia (2011). *Cabeza moderna/corazón patriarcal (un diagnóstico social de género)*. Barcelona: Anthropos.
- García Prince, Evangelina (2003, abril). *Diferencias en el liderazgo y los modos de dirección de las mujeres*. Ponencia Seminario Internacional sobre Liderazgo y Dirección para Mujeres. FEMEVAL, Programa Equal. Valencia, España.

- Garland, Anne W. (1988). *Women activists: Challenging the abuse of power*. New York: The Feminist Press.
- Gilligan, Carol (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hakim, Catherine (2004). *Models of the family in modern societies: ideals and realities*. London: Ashgate.
- Hall, Kathleen (1995). *Beyond the double bind. Women and leadership*. New York: Oxford University Press.
- Hamilton, Carrie (2010). *Ya basta de feminismo de clase media*. (Traducción de María Julia Beromeu). Publicado en <http://www.sinpermiso.info/textos/index.php?id=3225>
- Helgesen, Sally (1990). *La ventaja de ser mujer*. Barcelona: Granica.
- Hyde, Janet (1994). Can meta-analysis make feminist transformation in psychology? *Psychology of Women Quarterly*, 18(4), 451-462. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1471-6402.1994.tb01042.x>
- Instituto de la Juventud (2011). *Cambios y persistencias en la igualdad de género de los y las jóvenes de España (1990-2010)*. Madrid: INJUVE.
- Jaime, María y Sau, Victoria (1996). *Psicología diferencial del sexo y el género*. Barcelona: Paidós.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Loden, Marylin (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.
- Maniero, Luisa y Sullivan, Sally (2006). *The opt out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. California: Davies Black Publishing,
- Marshall, Judi (1990). *Women managers. Travellers in a male world* (3a. edición). London: John Wiley&Sons.
- Molero, Fernando y Morales, Francisco (Coords.) (2011). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza Editorial.
- Morales, Francisco (2006). Prólogo. En Isabel Cuadrado, Marisol Navas y Fernando Molero (Eds.), *Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del techo de cristal* (pp. XI-XIII). Madrid: Sanz y Torres.
- Morales, Francisco y Cuadrado, Isabel (2004). Introducción: teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 135-146.
- Morawski, Jill (1997). *Practicing feminisms. Reconstructing Psychology*. Michigan: Univ. Michigan Press.
- Morrison, Ann M.; White, Randall P. y Van Velsor, Ellen (1987). *Breaking the glass ceiling*. Reading: Addison-Wesley.
- Nicolson, Paula (1997). *Poder, género y organizaciones: ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Madrid: Narcea.
- Powell, Gary N. (1991). *Women and men in management*. Newbury Park. CA: Sage.
- Powell, Gary N. (1999). Reflections on the glass ceiling. Recent trends and future prospects. En Gary N. Powell (Ed.), *Gender and work* (pp. 325-345). London: Sage Publications.
- Ryan, Michelle y Haslam, Alex (2005). The glass cliff. Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Sánchez-Apellániz, Mercedes (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: CIS.
- Sarrío, Maite (2002). *La psicología de género a través del "techo de cristal"*. Tesis doctoral sin publicar. Universidad de Valencia.
- Sau, Victoria (2001). *Diccionario ideológico feminista II*. Barcelona: Icaria.
- Sau, Victoria (2004). Psicología y feminismo(s). En Ester Barberá e Isabel Martínez (Coords.), *Psicología y Género* (pp. 107-118). Madrid: Pearson.
- Schein, Victoria (1973). The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037128>
- Stevenson, Betsey y Wolfers, Justin (2009). The paradox of declining female happiness. *American Economic Journal: Economic Policy*, 1, 190-225.
- Subirats, Marina (2013). *Forjar un hombre, moldear una mujer*. Barcelona: Aresta.
- Unger, Rhoda (1998). *Resisting gender. Twenty five years of Feminist Psychology*. London: Sage.
- Valcárcel, Amelia (1997). *La política de las mujeres* (Col. Feminismos). Madrid: Cátedra.
- Valcárcel, Amelia (2007). El techo de cristal en las empresas. En Carmen Martínez Ten y Pilar González (Coord.), *Las mujeres en la dirección de las empresas* (pp. 201-214). Santander: Ed. Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

Vecchio, Robert P. (2002). Leadership and gender advantage. *Leadership Quarterly*, 13(6), 643-671. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00156-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00156-X)

Vecchio, Robert P. (2003). In search of gender advantage. *Leadership Quarterly*, 14(6) 835-850. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.005>

Young, Marion (1990). *Justice and the politics of difference*. Princeton: University Press.



#### SARA BERBEL SÁNCHEZ

Ha sido invitada por el **Department of State** de Estados Unidos como experta española en Liderazgo y Género en marzo de 2012 y ha recibido el **Premio Aspasia a la Equidad de Género** el 27 de marzo de 2014, otorgado por las Directivas y Profesionales del tercer sector y el Observatorio del Tercer Sector Social. Ha publicado numerosos artículos en relación al cambio social y el feminismo y es autora de diversos libros: *El cuerpo silenciado. Una aproximación a la identidad femenina* editado por Viena en 2001 (coautora); *Sin cadenas. Nuevas formas de libertad en el siglo XXI*, editado por Narcea en 2004; *Ideas que cambian el mundo*, editado por Cátedra en 2013 (coautora) y *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*, editado por Aresta en 2013.

#### DIRECCIÓN DE CONTACTO

saraberbels@gmail.com

#### FORMATO DE CITACIÓN

Berbel Sánchez, Sara (2014). Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista. *Quaderns de Psicologia*, 16(1), 73-84. Extraído de: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1204>

#### HISTORIA EDITORIAL

Recibido: 26/03/2014  
1ª Revisión: 01/04/2014  
Aceptado: 16/04/2014