



lidergo

F E M I N

I S T A

liderazgo
F E M I N
I S T A



LIDERGO FEMINISTARANTZ
JOATEKO ISTORIOAK ETA GAKOAK

Lan honen
egileak:

BAI SAREA

MARIA MEDINA-VICENT
*Filosofiako Irakasle
Titularra, Universitat
Jaume I*

2024

HISTORIAS Y CLAVES HACIA
UN LIDERAZGO FEMINISTA

Un trabajo
realizado por:

BAI SAREA

MARIA MEDINA-VICENT
*Profesora Titular de
Filosofía, Universitat
Jaume I*

2024

aurkibidea

NOLA IRITSI NAIZ HONAINO?	5
NORK INSPIRATU NAU?	8
ZER EGITEN DUT HEMEN?	11
NOLAKOA LITZATEKE LIDERGO 'IDEALA'?	14
BA AL DA LIDERGO FEMENINORIK?	18
ETA LIDERGO FEMINISTA?	21
ZEIN EGINKIZUN DU ENPRESAK BERDINTASUNAREN ALDEKO SUSTAPENEAN?	25
NOLA HOBETU DEZAKET?	29
NOLA SENTITZEN NAIZ LAN-ARLOAN?	33
NOLA JOAN LIDERGO FEMINISTA BATERANTZ?	37

¿CÓMO CAMINAR HACIA UN LIDERAZGO FEMINISTA?	37
¿CÓMO ME SIENTO EN EL ENTORNO LABORAL?	33
¿CÓMO PUEDO MEJORAR?	29
¿QUÉ PAPEL TIENE LA EMPRESA EN EL IMPULSO POR LA IGUALDAD?	25
¿Y EL LIDERAZGO FEMINISTA?	21
¿EXISTE EL LIDERAZGO FEMENINO?	18
¿CÓMO SERÍA UN LIDERAZGO 'IDEAL'?	14
¿QUÉ HAGO AQUÍ?	11
¿QUIÉN ME HA INSPIRADO?	8
¿CÓMO HE LLEGADO HASTA AQUÍ?	5

«WE TELL OURSELVES STORIES
IN ORDER TO LIVE»

Joan Didion

BAI SAREA, EMAKUNDEK – Emakumearen Euskal Erakundeak bultzatutako euskal entitateen sarea da, eta enpresetan berdintasun-politikak sustatzea du helburu. Sarean, lan arloko hainbat arazo eta genero-arrakalei heltzen diegu; horregatik, 2023an, lidergoari buruz hausnartzea erabaki genuen.

Gizartearen eraldaketarako emakumeak zuzendaritza-postuetan egoteak duen garrantziaren uste sendoarekin, gure inguruan emakumeek nolako lidergoa duten ikertzera eraman gaituen proiektu bat jarri genuen martxan.

Hainbat hilabetetan, emakumeentzat proposatzen

Joan Didion

«WE TELL OURSELVES STORIES
IN ORDER TO LIVE»

BAI SAREA es una red de entidades vascas impulsada por EMAKUNDE – Instituto Vasco de la Mujer que busca fomentar las políticas de igualdad en las empresas. Desde la red abordamos diferentes problemáticas y brechas de género en el mundo laboral, por eso, en 2023, decidimos reflexionar sobre el liderazgo.

Con la firme convicción de la importancia que tiene para las mujeres ocupar puestos de dirección, arrancamos un proyecto que nos ha llevado a indagar sobre cómo lideran las mujeres en nuestro entorno.

Durante meses, hemos reflexionado sobre los tipos

de liderazgo que se proponen para las mujeres y las ambigüedades de los discursos gerenciales que predominan. Después, decidimos replicar el análisis que se hace en la literatura gerencial con las mujeres que lideran en las empresas de BALSARAY otras de alrededor.

Con la intención de acercar el liderazgo a las mujeres, ampliar el concepto en sí para conseguir que se apropien de él igual que los hombres, visibilizar los mandatos de género y las ambigüedades del llamado liderazgo femenino e impulsar un liderazgo transformador hacia la igualdad, hemos reunido más de un centenar de historias de liderazgo que han escrito mujeres de entre 30 y 65 años.

diren lidergo motei eta
nagusi diren gerentzia-
diskurtsoen anbiguotasunei
buruz hausnartu dugu.
Ondoren, gerentzia-
literaturan egiten diren
azterketak BAI SAREako
enpresetan eta inguruko
beste batzuetan lideratzen
duten emakumeekin
errepikatzea erabaki genuen.

Lidergoa emakumeengana hurbiltzeko, kontzeptua bera zabaltzeko, gizonek bezala bereganatzeko, genero-agindua eta emakumeen lidergoaren anbiguotasunak ikusarazteko eta berdintasunaren aldeko lidergo eraldatzailea bultzatzeko, **30 eta 65 urte bitarteko emakumeek idatzi dituzten ehun lidergo-istorio baino gehiago bildu ditugu.**

Proiektu honetan parte hartu duten emakumeak oso enpresa desberdinetatik datoz: energiaren sektoretik,

sindikatu batetik, gizarte-
sektoretik, administrazio
publikotik, hezkuntzatik edo
kulturaren sektoretik. Era
berean, proiektu, talde, sail
edo erakundeak gidatu
dituzten (edo egun gidatzen
dituzten) emakumeak dira.

Istorio horiek bilduta,
**diagnostiko kualitatibo bat
egin ahal izan dugu; batetik,
emakumeek enpresetan nola
lideratzen duten** jakiteko, eta
bestetik, ikuspegi kritikoago
batetik lidergo feministarantz
kolektiboki aurrera egite
aldera hausnarketak zein
gakoak formulatzeko.

Testu honek bi informazio
mota ditu, emakumeek
izendatzen dutena eta lider
gisa identifikatzen direnean
esaten ez dutena. Lider diren
emakume horien istorioei
dagokienez, argi geratu zaigu
haien bizipenak ez direla
homogeneoak, eta haien

las mujeres que han
participado en este proyecto
proviene de empresas muy
dispares; desde el sector
energético, pasando por un
sector, por el sector
social, la administración
pública, la educación o el
sector cultural. Asimismo,
son mujeres que han liderado
(o lideran) proyectos,
empresas, departamentos
o unidades.

Reuniendo estas historias,
hemos podido elaborar un
**diagnóstico cualitativo
sobre las mujeres en las
empresas y a formular
desde una mirada más
crítica reflexiones y claves
para avanzar colectivamente
hacia el liderazgo feminista.**

Este texto trata los
contornos de aquello que
enb ollenba y unbrwou
enb ollenba ep sourotoos

esperientziak
kontraesankorrak ere izan
daitezkeela. **Horrek
emakumeek enpresetan eta
erakundeetan kontraesanak
eta zailtasunak dituztela
adierazten du.**

callan uñchis sañchis
cuanu es perçiben cõmo
lìderes. Si algo ha
quedado claro es la
historia de estas mujeres
lìderes, es que sus vivencias
no son homogéneas, y que
sus experiencias pueden
llevar a ser incluso
contradictorias, lo que
denota las contradicciones y
dificultades que
caracterizan a la presencia
de las mujeres en el ámbito
empresarial y
organizacional.

Elkarrizketatutako emakume gehienak **esplizituki bilatu gabe iritsi dira lidergo-karguetara**, eta karguak eskaini zaizkienean ere onartzeko errezeloak izan dituzte. Behin iritsi direnean aipatzen dituzten oztopo gehienak muga pertsonaletan zentratzen dira, euren burua lanposturako egokia ez delako edo besteen ongizateaz gehiegi arduratzen direlako.

Lidergoaren bidea ingurukoen espektatibak beteko ote dituzten ala beteko ez dituztenaren etengabeko zalantza eta gorabeheretz osatuta dagoela azaltzen da.

La mayor parte de las mujeres entrevistadas han legado a cargo a su hijo o hija. En la mayoría de los casos, la mujer ha heredado la responsabilidad de la educación de los hijos, lo que puede ser una carga pesada. Sin embargo, también es cierto que las mujeres han heredado la responsabilidad de la educación de los hijos, lo que puede ser una carga pesada. Sin embargo, también es cierto que las mujeres han heredado la responsabilidad de la educación de los hijos, lo que puede ser una carga pesada.

«Cuando se me ha ofrecido la posibilidad de avanzar y ocuparme de liderar lo he hecho con respeto ante el reto, cierto, **“miedo”** por si **sería capaz** y con orgullo porque se reconoce mi valor profesional»



«**No soy ambiciosa.** No quiero liderar mucho más sino vivir tranquila»



«**Ez naiz anbizio handikoa.** Ez dut askoz gehiago lideratu nahi, lasai bizi baizik»



«Aurrera egiteko eta lider izateko aukera eskaini zaidanean, errespetuz heldu diot erronkari, **gai izango ote nintzenaren nolabaiteko beldurrez**, eta aldi berean harrotasunez, nire balio profesionala aitortzea zelako»

Emakume horiek
zuzendaritza-karguak
lortzeko anbizioa esplizituki
erakusteko dituzten
errezeloek adierazten dute
**anbizioa eta arrakastaren
bilaketa oraindik ere oso
maskulinizatuta daudela.**

Izan ere, emakumeei
zuzendutako gerentzia-
diskurtsoetako batzuk
anbizioarekin lotutako
balioak berreraikitzean
oinarritzen dira, kontzeptu
hori haientzat erakargarri
bihurtuz eta "Ambition is not
a dirty word" defendatuz
(Condren, 2006).

Las reticencias de estas mujeres
a mostrar explícitamente
ambición a la hora de alcanzar
cargos de gestión, demuestran
que la ambición y la búsqueda
del éxito siguen siendo relatos
ampliamente masculinizados.
De hecho, parte de los discursos
gerenciales dirigidos a las
mujeres se centran en reconstruir
los valores asociados a la
ambición, convirtiendo dicho
concepto en atractivo para ellas,
demostrando que "Ambition is
not a dirty word"
(Condren, 2006).

Son pocas las ocasiones en las que los modelos de liderazgo que inspiran a las mujeres se encuentran dentro de la propia organización o del mundo profesional. De hecho, cuando se citan ejemplos de ex líderes o jefes, jefas, es para alejarse de ellos, por tratarse de modelos de liderazgo obsoletos que no satisfacen las necesidades de las organizaciones, o que no encajan con sus modelos de liderazgo ideales. En general, se muestran más proclives a encontrar modelos inspiradores en sus compañeros o en otros ámbitos como el personal o familiar (madres, y/o padres).

Gutxitan aurkitzen dira emakumeak inspiratzen dituzten lidergo-ereduak erakundean bertan edo arlo profesionalean. Izan ere, lider ohien edo nagusien adibideak aipatzen direnean, haiengandik urruntzeko da: elkarriketatuen beharrak asetzen ez dituzten eta lidergo autoritarioarekin lotzen diren ereduak direlako, edo lidergo-eredu idealekin bat ez datozelako. Oro har, joera handiagoa dute eredu inspiratzaileak lankideengan edo beste esparru batzuetan aurkitzeko, hala nola pertsonalean edo familiakoan (ama edo aita).



«**Erreferente gisa nahi ez nuen hori izatearen adibide gehiago izan ditut nahi nuen hori izatearenak baino...** beraz,

erreferentzia horien kontrakoa egitea erabaki nuela uste dut.

Hala ere, inspiratu ninduen pertsona bat egon zen, bere taldearekiko gertutasuna izaten, pertsonak ezagutzen eta haien iritziak kontuan hartzen saiatzen zena; egiteko modu hori gehiago gustatzen zitzaidan»



«**Zortea dut lankide zoragarriak ditudalako. Eta erraza da erreferentzia gisa hartzea.** Nola

ez? Ni neu ezagutza, gaitasun eta konpentsatzio paregabeekin ikusten naizelako»

«Tengo suerte de tener unas compañeras maravillosas. Y es fácil tomarlas como referencia. ¿Cómo no? Porque me veo con un conocimiento, una capacidad y unas compensaciones únicas»



«Como referentes he tenido más de lo que no quería ser... Así que supongo que decidí hacer todo lo contrario. Si que hubo una persona que me inspiró, que trataba de hacerse cercana a su equipo, conocer a las personas y tener en cuenta sus opiniones, esta vía me gustaba más»



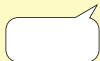
Las dificultades para encontrar modelos de referencia de liderazgo dentro de la empresa pueden deberse a la falta de mujeres en cargos de gestión. Al tratarse de entornos y cargos altamente masculinizados e históricamente asociados a un liderazgo autoritario centrado en objetivos, puede ocurrir que las mujeres se encuentren obstáculo para inspirar su propio liderazgo. De este modo, las redes de mentorización o la búsqueda de espacios de experiencias con otras mujeres puede convertirse en un paso clave para promover nuevos modelos de liderazgo (Kelan, 2012).

Enpresaren barruan lidergoaren erreferentzia-ereduak aurkitzeko zailtasunen arrazoiak zuzendaritza-karguetan dagoen emakume faltarekin lotuta egon daiteke. Oso maskulinizatuta dauden eta historikoki helburuetan oinarritutako lidergo autoritarioari lotuta dauden esparruak eta karguak direnez, gerta daiteke emakumeek euren lidergoa sortzeko oztopoak topatzea. Hori dela eta, mentorizazio-sareak edo beste emakume batzuekin esperientziak partekatzeko guneak bilatzea funtsezko urratsa izan daiteke lidergo-eredu berriak sustatzeko (Kelan, 2012).

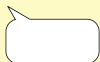
Parte-hartzaileei kostatzen da egiten zaie euren burua "lider" gisa identifikatzea, nahiz eta beren erakundeetan kudeaketa- eta zuzendaritza-karguak izan. Lideratzeko gaitasunen nolabaiteko gutxiespena ikus daiteke, baita haiengandik espero diren estandarrak lortzeko gai izango ote diren ziurtasun eza ere. Horrek eskaintzen zaien zuzendaritza-postua merezi ez dutenaren ustea dutela eta euren burua lidertzat hartzeko zailtasunak dituztela esan nahi du.

A las participantes les cuesta identificarse como "líderes", aunque ocupen cargos de gestión y dirección dentro de sus organizaciones. Se puede observar un cierto monopsoneo sobre las propiedades sociales para liderar, así como la vivencia de inseguridad respecto a su capacidad de alcanzar los estándares esperados de ellas. Esto nos remite a la sensación de no merecer el puesto de dirección que se les ofrece y a sus dificultades para concebirse como líderes.

«Con los primeros equívocos me sentí incómoda, porque no quería que me vieran como "jefa" sino como una compañera más. Me desagradaba dar órdenes y cuando tenía que indicar un error o llamar la atención a un subordinado era severa»

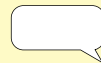


«Para mí **liderar, era un término ambiguo**. En algún aspecto me parecía que estaba asociado a "un hacer" que yo lo considero negativo: dirigir, manipular, mandar... Me parecía un término que camuflaba un hacer patriarcal. Creo que a lo largo de estos años es un concepto que ha ido cambiando, pero yo sigo teniendo muchas dudas»

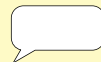


¿QUÉ HAGO YO AQUÍ?

ZER EGITEN DUT HEMEN?



«Niretzat **"lideratzea" hitz anbiguaa zen**. Niri negatibotzat jotzen dudana egiteko modu bati lotuta zegoela iruditzen zitzaidan: zuzentzea, manipulatzeko, agintzea... egiteko modu patriarkala ezkutatzeko zuten terminoa zela iruditzen zitzaidan. Urte hauetan zehar kontzeptu hori aldatzen joan dela uste dut, baina **nik zalantza asko ditut oraindik**»



«**Lideratu nituen lehen taldeekin deseroso sentitu nintzen**, ez bainuen nahi gainontzekoek "nagusi" gisa ikustea, beste lankide bat bezala baizik. Ez nuen gogoko aginduak ematea, eta akatsen bat adierazi edo menpekoei arreta deitu behar nienean gogorra izaten nintzen»

Elkarrizketatuek euren burua lidertzat hartzean bizi dituzten segurtasun ezak eta ezintasun-sentsazioek "iruzurgilearen sindromera" garamatzate

(Cadoche eta de Montarlot, 2021). Síndrome honek emakume askok beren lanean iruzur egiten ari direla sentitzen dutela esan nahi du, eta euren lorpenak zortearen ondorio izan direla uste dute, beren balioaren edo ahaleginaren ondorioa baino. Sentimendu hau autoestimu baxuan eta norberak edo kanpoko norbaitek balioa etengabe zalantzan jartzean oinarritzen da. Agian, sentsazio hau gure inguruan kudeaketa- eta lidergo-postuak lortzeko ikusten ditugun aukera urrien ondorioa da.

Las inseguridades y sensaciones de incapacidad que dicen vivir las entrevistadas al concebirse como líderes nos remiten al "síndrome de la impostora" (Cadoche y de Montarlot, 2021). Dicho síndrome se refiere al sentimiento que tienen muchas mujeres sintiéndose un fraude en su trabajo, y creyendo que sus logros han sido más fruto de la suerte que de su valía o esfuerzo. Este sentimiento viene sustentado en una baja autoestima y una constante puesta en duda de la propia valía, tanto propia como externa. Quizás esta sensación es el producto de las escasas posibilidades que vemos a nuestro alrededor a la hora de alcanzar puestos de gestión y liderazgo.

Cuando han de pensar cómo les gusta que fuesen los y las líderes de sus organizaciones se centran en modelos de corte transformacional. Esta concepción del liderazgo se relaciona de forma directa con un liderazgo femenino tradicional de valores de comunión, actividad, diálogo, cooperación, colaboración, empatía, compromiso, implicación, ética, género, poder, etc. Estos valores se alejan de los tradicionales de poder, competitividad, asociación, género, etc. Estos valores se alejan de los tradicionales de poder, competitividad, asociación, género, etc. Estos valores se alejan de los tradicionales de poder, competitividad, asociación, género, etc.

Euren erakundeetako liderrak nolakoak izatea gustatuko litzaiekeen pentsatu behar dutenean eredu eraldatzaileetan zentratzen dira. Lidergoaren irudi hori lidergo femenino tradizionalaren balioekin lotzen da zuzenean: komunikazio aktiboa, elkarrizketa, lankidetzatza, elkarlana, talde-lana, enpatia, konpromisoa, inplikazioa, etika, eskuzabaltasuna, koherentzia, zintzotasuna, etab. Balio horiek urrunduta egiten dira genero maskulinoaren estereotipoarekin lotutako eredu autoritario tradizionala. Gainera, parte-hartzaileek lidergoa bizipen kolektibo gisa ulertzen dute, lider ona izateko pertsonen arteko harremanak eta egiten denaz gozatzea funtsezkoak direla azpimarratuz.

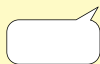


«Nire lidergo-estiloa **femeninoa, kooperatiboa eta eraldatzailea** izan dadin saiatzen naiz. Oso demokratikoa izaten, erantzukizunak banatzen eta **adostasunak** bilatzen saiatzen naiz. Sarritan ere **umorea** erabiltzen dut, desadostasunak edo tentsioak baretzeko asmoz. Baina aitortu behar dut, batzuetan, ni ere lehiakor bihurtzen naizela eta jarrera serioagoa eta zurrunagoa hartzen dudala. Bestalde, **gatazkak saihestu** nahi ditut etengabe, eta horregatik hartzen dut askotan **bitartekari** papera»

«Intento que mi estilo de liderazgo sea **femenino, cooperativo y transformador**. Intento ser muy **democrática**, repartir responsabilidades y buscar **consensos**. También utilizo el humor muchas veces, con la intención de calmar desacuerdos o tensiones. Pero tengo que reconocer que, a veces, yo también entro en competitividad y adopto una actitud más seria y rígida. Por otro lado, quiero **evitar conflictos** constantemente y por eso muchas veces asumo el papel de **mediadora**»



«De ellas aprendí que el liderazgo femenino en un puesto directivo es cuestión de **constancia, resiliencia y empatía**»

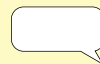


«He tenido que aprender si o si las habilidades necesarias, la **empatía, la comunicación, la escucha**... y lo que queda por aprender... Yo creo que una líder tiene que aprender primero a escuchar de forma activa y utilizar la empatía para que el resto lo entienda, aunque eso no quiere decir que tengas que darles la razón. Por supuesto que no»



¿CÓMO SERÍA UN LIDERAZGO 'IDEAL'?

NOLAKOA LITZATEKE LIDERGO 'IDEALA'?



«Bai ala bai, beharrezko trebetasunak ikasi behar izan ditut: **enpatia, komunikazioa, entzutea**... eta ikasteko dagoena... Nik uste dut lider batek lehenik modu aktiboan entzuten eta gainerakoek uler dezaten enpatia erabiltzen ikasi behar duela, baina horrek ez du esan nahi arrazoa eman behar diozunik. Ez noski»



«Haiengandik ikasi nuen zuzendaritza-postu batean emakumeen lidergoa **konstantzia, erresilientzia eta enpatia** kontua dela»

Tradizioz, emakumeak enpatiarekin, lankidetzarekin, entzute aktiboarekin, konpromisoarekin, inplikazioarekin, etikarekin, eskuzabaltasunarekin, koherentziarekin, zintzotasunarekin eta abarrekin lotu izan dira. Hori dela eta, balio horiek emakumeen berezko lidergoarekin edo lidergo femeninoarekin lotzen dira. Beste gako bat ere azaltzen dute: egiten denaz gozatuz, gogoz eta ilusioz soilik eman daiteke benetako eraldaketa (Zafra, 2017), eta parte-hartzaile guztiek partekatzen dute "proiektua maitatzea" ezinbestekoa dela taldearen inplikaziorako eta beste batzuek inspiratzeko. Subjektibotasun neoliberalen eraketan oso presente dagoen diskurtsua da hau (Laval eta Dardot, 2013).

Tradicionalmente se ha asociado a las mujeres con valores como la empatía, la colaboración, la escucha activa, el compromiso, la implicación, la ética, la generosidad, la coherencia, la honestidad, etc. Por esta razón, dichos valores son asociados a un liderazgo propio de las mujeres o femenino. Otra clave la reconocen en que solamente distribuyendo lo que se hace se puede desarrollar una verdadera transformación, el entusiasmo y la ilusión (Zafra, 2017), así como la idea de "amar el proyecto" es compartida por todas las participantes como un factor necesario para la implicación del equipo y servir de inspiración para otras personas. Se trata de un discurso muy presente en la conformación de las subjetividades neoliberales (Laval y Dardot, 2013).

El liderazgo femenino del que acabamos de hablar aparece formulado de forma ambigua en las historias. De hecho, la mayor parte de las mujeres tienen una visión del liderazgo de corte constructivista, lo que implica que cualquier persona puede llegar a desarrollar cualquier tipo de liderazgo. Esta posición convive con otra de corte más esencialista, donde se considera que las mujeres son más propclives a desarrollar liderazgos transformacionales y cooperativos (femeninos). Además de esta doble visión, se entiende como un estilo que puede y debe entrar en confliencia con otras formas de liderar en función del tipo de organización y del equipo.

Aipatu berri dugun lidergo femeninoa modu anbiguoan azaltzen da istorioetan. Izan ere, emakume gehienek lidergoaren ikuspegi konstruktibista dute, eta horrek esan nahi du edozein pertsonak gara dezakeela edozein motatako lidergoa. Posizio hori esentzialistagoa den beste batekin batera agertzen da, non emakumeek lidergo eraldatzaile eta kooperatiboak (femeninoak) garatzeko joera handiagoa dutela uste den. Ikuspegi bikoitz horretaz gain, erakunde eta talde motaren arabera lideratzeko beste modu batzuekin bat egin dezakeen eta bat egin behar duen estilotzat hartzen da.



«**Lidergo femeninoari eta maskulinoari dagokienez, biak osagarriak direla uste dut.** Ez dira hobeak ezta okerragoak ere. Funtsezkoa da bi estiloak kontseiluetan ordezkatzuta egotea, ikuspegi eta ikuspuntu desberdinak izateko»



«Uste dut **lidergo motak elkarren artean nahasten direla.** Ez dut lidergo estilo huts batean sinesten. Nire asmoa kooperatiboa izatea da, baina beti ezin da eta ez da beti beharrezkoa. Hau nire ibilbide profesionalean zehar ikasi dut»

«Soy de la opinión que **los tipos de liderazgo se mezclan entre sí.** No creo en un estilo de liderazgo puro. Mi intención es que sea cooperativo, pero no siempre se puede ni se debe. Esto lo he aprendido a lo largo de mi carrera profesional»



«**Respecto al liderazgo femenino y masculino, considero que ambos son complementarios.** ¡N! mejores ni peores. Es crucial que ambos estilos estén representados en los consejos para lograr una diversidad de enfoques y puntos de vista»



El discurso de la complementaria de los estilos de liderazgo asociados a los géneros se presenta como clave para conseguir generar organizaciones igualitarias y exitosas, e impulsar tanto la diversidad como la innovación (Medina-Vicent, 2024). De este modo, la consecución de la igualdad no se plantea en términos de hacer más visibles a las mujeres, o reivindicarlas en los cargos de dirección, si no de generar una empresa más diversa.

Bi generoei lotutako lidergo-estiloen osagarritasunaren diskurtsoa funtsezkoa da berdintasunezko erakunde arrakastatsuak sortzeko eta aniztasuna zein berrikuntza bultzatzeko (Medina-Vicent, 2024). Horrela, berdintasuna lortzea ez da emakumeak ikusgarriago egiteko edo zuzendaritza-karguetan egotea aldarrikatzeko planteatzen, baizik eta enpresa anitzagoak sortzeko.

Emakumeek feminismoarekiko duten posizioa ere anibalante samarra da, eta oro har, elkarrizketatuek ez dute feminismoa esplizituki aipatzen. Erakundeetan nahiago izaten da berdintasunari buruz hitz egin, ez feminismoari buruz, kontzeptu horrek saihestu nahi den osagai politikoa baitakar. Askok ez dute aipatu ere egiten, baina hala egiten dutenek "feminista izatea" bizipen indibidual gisa azaltzen dute, balio eta ekintza indibidualetan oinarritzen dena. Gainera, lidergoaren bizipen negatiboak, oztopoak eta mugak mitifikatu eta edulkoratzeko joera ageri da, emakumeak modu indibidualean erantzule ginez.

En cuanto a la posición de las mujeres con respecto al feminismo, también resulta un tanto ambivalente. En general, las entrevistadas no suelen hacer referencia al feminismo de forma explícita, en las organizaciones se prefiere hablar de igualdad, no de feminismo, ya que este concepto conlleva un componente político que se prefiere evitar. Muchas ni lo mencionan, pero las que sí lo hacen, lo enfocan como un relato individual sobre la vivencia del "ser feminista" que radica en los valores y las acciones individuales. Además, se da una tendencia a mitificar y negativas del liderazgo, sus obstáculos y limitaciones, respondiendo a las mujeres de forma individual.

«Creeo que mi liderazgo es feminista, cooperativo y procuro que siempre parta de la empatía y de la humildad de saber que no sabemos todo»



«Mi posición vital y por lo tanto profesional es feminista, en tanto que así me defino. (...) Yo diría que mi manera de trabajar y liderar por lo tanto proyectos, iniciativas, procesos de cambio es en equipo con las personas involucradas, tener claro el objetivo de la igualdad, la sororidad, no entrar en intereses individuales y luchas personales»



¿Y EL LIDERAZGO FEMINISTA?

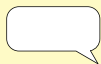
ETA LIDERGO FEMINISTA?



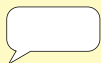
«**Nire bizi-posizioa eta, beraz, profesionala feminista da**, horrela definitzen baitut neure burua (...) Esango nuke, nire lan egiteko modua eta, ondorioz, proiektuak, ekimenak eta aldaketa-prozesuak lideratzeko modua taldean inplikaturako pertsonekin elkarlanean egitea dela, **berdintasunaren helburua eta ahizpatasuna argi izanda eta interes indibidualetan eta borroka pertsonaletan sartu gabe.** »



«Nire lidergoa feminista eta kooperatiboa dela uste dut, eta enpatiatik eta dena ez dakigunaren umiltasunetik harremantzen saiatzen naiz beti»

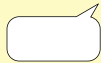


«Eta bai, **feminista naiz**. Eta nire egunerokoan garrantzitsua da. Baita lanean ere. Jendeari entzuten eta ulertzen saiatzen naiz, bere lekuan jartzen, aukerak ematen, bizimodua hobetzen, genero-ikuspegia txertatzen, lan-giroa hobetzen, sormena sustatzen, aukera berdinak sortzen, etab. Ziurrenik ez naiz denengana maila berean iritsiko, baina **nire balioak direnez, horiek aplikatzen saiatzen naiz**»



«**Emakume baten aurrerapausoa, emakume guztion aurrerapausoa da**»

«El avance de una es el de todas»



«Y sí, **soy feminista**. Y en mi día a día es importante. También en el trabajo. Intento escuchar y entender a la gente, ponerla en su sitio, darle oportunidades, mejorar la forma de vida, incorporar la perspectiva de género, mejorar el clima laboral, fomentar la creatividad, crear las mismas oportunidades, etc. Probablemente no llegue a todo en el mismo nivel, pero como **son mis valores, intento aplicarlos**»



Es frecuente que las líderes no hagan referencia a las desigualdades de género en la empresa, y es que tomar conciencia de las desigualdades, nos politiza, nos moviliza hacia lo colectivo. Es un paso necesario para la transformación. Esto nos muestra que el espacio empresarial entraña diferentes obstáculos para la reivindicación feminista, y como resultado se elaboran fórmulas más o menos compatibles con la lógica empresarial (Medina-Vicent, 2020). Se diluye la dimensión colectiva y social del movimiento feminista bajo formas de feminismo neoliberal que individualizan los problemas sociales (Medina-Vicent, 2018, Rottenberg, 2013).

Ohikoa da liderrek enpresako genero-desberdinkeriei erreferentziarik ez egitea; izan ere, desberdinkeriez jabetzeak, politizatu egiten gaitu, kolektibitatez mugiarazten gaitu. Eraldaketarako beharrezko urratsa da. Horrek erakusten digu enpresa-kulturak hainbat oztopo dakartzkiola aldarrikapen feministari, eta, horren ondorioz, enpresen logikarekin bateragarriak diren feminismoaren bertsio edulkoratuagoak sortzen dira (Medina-Vicent, 2020). Bertsio horietan mugimendu feministaren dimentsio kolektiboa eta soziala desagertu egiten da, gizarte-arazoak indibidualizatzen dituen feminismo neoliberalaren pean (Medina-Vicent, 2018, Rottenberg, 2013).

ZEIN EGINKIZUN DU ENPRESAK BERDINTASUNAREN ALDEKO SUSTAPENEAN?

25

Istorioetan erakunde-kulturak lidergo feministak eta etikoak lortzea erraztu edo oztopatu dezakeela nabarmentzen da, bai eta desberdinkeria-arazoak konpontzea ere. Puntu garrantzitsua da hori, emakumeek norbanakoaren eta erakundearen erantzukizunaren artean lotura dagoela aipatzen baitute. Oro har, nabarmentzen da enpresa berdinzaleago bat eraikitzea ez dagoela emakume bakar baten heroitasunaren mende (nahiz eta banakako ekarpenak egin daitezkeen), baizik eta erakundearen beraren menpe.

25

En las historias se destaca la influencia que tiene la cultura organizacional como facilitadora o limitadora de la consecución de liderazgos feministas y éticos, así como de soluciones problemáticas de desigualdad. Este es un punto importante, ya que las mujeres establecen una conexión entre la responsabilidad individual y la organizacional. De forma general se destaca que la construcción de una empresa más igualitaria no depende de la heroicidad de una mujer sola (aunque se pueda hacer contribuciones individuales), si no de la propia organización.

¿QUÉ PAPEL TIENE LA EMPRESA EN EL
IMPULSO POR LA IGUALDAD?

«Yo heredé de la anterior directora una Entidad muy comprometida en materia de igualdad, y he trabajado por conseguir que esto no dependa de quienes estamos liderando en cada momento, sino que sea parte de la cultura de la organización»



«La cultura y las personas que trabajan en mi entidad no favorecen un liderazgo feminista. Existen muchas trabas, seguramente invisibles, para que las mujeres en la academia lideren y realicen un general sus carreras académicas al nivel que necesitamos sortear hoy»



¿QUÉ PAPEL TIENE LA EMPRESA EN EL IMPULSO POR LA IGUALDAD?

ZEIN EGINKIZUN DU ENPRESAK BERDINTASUNAREN ALDEKO SUSTAPENEAN?



«Nire erakundean lan egiten duten pertsonak eta kulturak ez dute lidergo feminista bultzatzen. Oztopo asko daude, ziurrenik ikusezinak, akademiako emakumeek oro har euren karrera akademikoak gure gizon homologoen mailan lideratzeko eta burutzeko»



«Nik aurreko zuzendariarengandik berdintasunaren arloan konpromiso handia zuen erakundea jaso nuen, eta lan egin dut hori ez dadin une bakoitzean lideratzen ari garenon menpe egon, baizik eta erakundearen kulturaren parte izan dadin»

ZEIN EGINKIZUN DU ENPRESAK
BERDINTASUNAREN ALDEKO
SUSTAPENEAN?

27



«Argi dago feminismoa
emantzipatzailea dela, baina
zure bizitzako funtsezko ardatz
bihurtzen duzunean, efektu
"korapilatsua" ere badu,
kontzientziagatik eta
militantziagatik bizitzarekin **beti
bateragarriak ez diren heroina-
egoeretan mantentzera** "behartzen"
zaituelako. Espazio guztietan
iraultza egin dezakezula (eta egin
behar duzula) sentitzea oso
nekegarria izan daiteke, eta
batzuetan ez da oso atsegina»

«Es evidente que el feminismo es
emancipador, pero cuando lo
conviertes en un eje fundamental
de tu vida también tiene un
efecto "complicado", en cuanto
te "obligo" por conciencia y
militancia, a **mantenerme en
situaciones de heroína que no
siempre son compatibles con la
vida**. Sentir que puedes (y que
debes) hacer la revolución en
todos los espacios y a veces
poco gratificante»



¿QUÉ PAPEL TIENE LA EMPRESA EN EL
IMPULSO POR LA IGUALDAD?

Aunque se reconozca la
responsabilidad organizacional
en el tratamiento de la
desigualdad, resulta bastante
ilustrador que las mujeres eviten
formular de forma explícita
problemas sociales colectivos
como la desigualdad salarial o la
conciliación. Respecto al salario,
muchas mujeres se sienten
mal retribuidas y tener
dificultades para negociar o
reivindicar una mejora en el
salario. Respecto a la
conciliación, educadoras,
idealizan la gestión de las tareas,
la crianza, los cuidados con sus
parejas y familias, desligando
este tema de la responsabilidad
organizacional. Esto nos puede
dar una idea de los núcleos
matrimoniales de desigualdad
que un ser humano en las
organizaciones.

ZEIN EGINKIZUN DU ENPRESAK BERDINTASUNAREN ALDEKO SUSTAPENEAN?

**Desberdinkerien tratamenduan
erakundeak duen erantzukizuna
aitortzen bada ere, nahiko
argigarria da emakumeek
gizarte-arazo kolektiboak
esplizituki azaltzea saihesten
dutela, hala nola soldata-
desberdinkeria edo kontziliazioa.**

Soldatari dagokionez, emakume
askok adierazi dute gaizki
ordainduta sentitzen direla eta
zailtasunak dituztela negoziatzeko
edo soldata hobetzea
aldarrikatzeko garaian.
Kontziliazioari dagokionez,
bikotekideekiko eta familiekkiko
zereginen, hazkuntzaren,
zaintzen... kudeaketa edulkoratu
eta idealizatzen dute, gai horretan
erakundeek duten erantzukizuna
alde batera utziz. Horrek ideia bat
eman diezaguke erakundeetan
oraindik errepikatzen diren
desberdinkerien muinen inguruan.

Parte-hartzaileen ustez, lidergoa etengabe ikasten den zeregina da eta eraikuntza- prozesuan dago beti; izan ere, akatsak ikasteko beharrezkoak direla nabarmentzen da. Gainera, emakume askok euren istorioa erronkaz betetako segida gisa kontatzen dute, eta hobetzeko eta arrakasta izateko erronka horiei irmoz heltzea ezinbestekoa dela aipatzen dute. Honek amaierarik gabeko autohobekuntzari egiten dio erreferentzia, non emakumeek autokonfiantza eta norberaren balioan sinestea indartzen duten.

Las participantes consideran que el liderazgo es una tarea que se aprende de forma continua y que siempre está en proceso de hacerse, de hecho, destacan los errores como una vía necesaria para el aprendizaje. Además, muchas de las mujeres narran su historia como una sucesión de retos a los que han de enfrentarse de forma exitosa para conseguir ser mejores y triunfar. Se trata de una forma de automejora sin final en el que las mujeres refuerzan la autoconfianza y la creencia en el valor de una misma.

«Fui delegada de curso en la EGB
y BUP, (ya apuntaba maneras)
siempre he sido capaz de
defender a cada y espada
aquello en lo que creo»



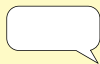
«**Me motivan los retos** y llegar a
conseguir los hitos marcados»



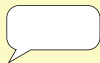
«**Erronkek** eta ezarritako
helburuak lortzeak
motibatzen naute»



«Ikasturteko ordezkaria izan
nintzen OHOn eta BBBn
(nabarmendu egiten nintzen
ordurako), **beti izan naiz**
sinesten dudan horren alde
gogotsu borrokatzeko gai»



«**Lehenik izan zaitez zeure buruaren liderra!** Entzun, ulertu, ez epaitu eta onartu zure burua, horrela nahi duzuna lor dezakezu!»

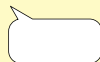


«Hau da nire lidergo-istorioa, **ikaskuntzak, erronkak eta pertseberantzia** nahasten dituena, eta betiere nire ahuleziak hobetzen eta nire zein ingurukoen indarguneak azaleratzen arreta jartzen duena»

«Esta es mi historia de liderazgo, una mezcla de **aprendizaje, desafíos y perseverancia**, siempre con la mirada puesta en **mejorar mis debilidades** y hacer brillar mis fortalezas y las de quienes me rodean»



«Primero **sé líder de ti misma**! Escucha, comprende, no te juzgues y reconócete, así puedes conseguir lo que quieras»



La construcción de la propia vida como una sucesión de retos (Lazzarato, 2013), la superación de obstáculos y el aprendizaje de estos procesos que llevaría supuestamente a un mayor autoconocimiento y automejora de las líderes, **son argumentos que deben de los discursos neoliberales relacionados con la empresarialización de una misma**, realidad que suele ser habitual en las biografías de mujeres líderes (Adamson y Kelan, 2023).

Norberaren bizitza erronken segida gisa eraikitzea (Lazzarato, 2013), oztopoak gainditzea, eta prozesuetatik ikasteak liderren autoezagutza eta autohobekuntza dakarrela pentsatzea (Adamson eta Kelan, 2023) **norberaren enpresarizazioarekin lotutako diskurtso neoliberaletatik eratortzen diren argudioak dira**, eta ohikoak dira emakume liderren biografietan.

NOLA SENTITZEN NAIZ LAN ARLOAN?

Parte-hartzaileek beren lidergoa garatzean egin behar izaten duten emozioen kudeaketa ere azpimarratzen dute: emozioak ezagutu eta horietatik onena ateratzen ikasi. Lidergoa logika terapeutikoa praktikan jartzeko modu argia da, bai gainontzekoekiko eta baita norberarekiko ere, hau da, arazoak arrazionalizatu egiten dira (horietako askok jatorri soziala dute) eta horiek konpontzeko teknika psikologikoak aplikatzen dira, adibidez, idazketa sortzailea, emozioen berbalizazioa, autokritika konstruktiboa, introspektzioa edo mindfulnessa, etab. Hau dela eta, hiztegi psikologikoa nagusitzen da istorioetan, jarraian ikus daitekeen bezala tratamendu psikologikoetan gomendatzen diren praktika batzuk bereganatuz.

Las participantes inciden también en la gestión emocional que tienen que llevar a cabo en el desarrollo del liderazgo, reconociendo sus emociones y aprendiendo a sacar lo mejor de ellas. El ejercicio del liderazgo es una forma clara de poner en práctica esta lógica terapéutica no solamente sobre el resto, sino sobre uno mismo, es decir, se racionaliza los problemas (muchos de ellos con un origen y sentido social) y se aplican técnicas psicológicas para su solución, por ejemplo, la escritura creativa, la verbalización de las emociones, la autocritica constructiva, la introspección o el mindfulness, etc. Así pues, el vocabulario psicológico predominante en las historias, convirtiendo en algunas de las prácticas que se recomiendan en los tratamientos psicológicos, tal y como se puede observar a continuación.

«De entre todas las cosas, me quedo con la sensación de haber hecho lo que debía hacer asumiendo la responsabilidad, de haber sido valiente y, sobre todo, de haber perdido mucho miedo. Sin miedo se vive y se trabaja mucho mejor»



«En la actualidad soy menos exigente conmigo y **acepto mis errores** (y los del resto) **compasión**; pero no puedo evitar el estrés»



«He sufrido hasta alguna que otra **depresión** y he estado muy obsesionada con el trabajo durante demasiado tiempo»



¿CÓMO ME SIENTO EN EL ENTORNO DE TRABAJO

NOLA SENTITZEN NAIZ LAN ARLOAN?



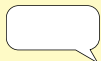
«**Depresio**ren bat edo beste izan dut, eta denbora gehiegi egon naiz lanarekin oso obsesionatuta»



«Gaur egun ez naiz hain zorrotza nire buruarekin, eta **nire akatsak** (zein besteenak) **errukiz onartzen ditut**; baina ezin dut estresa saihestu»

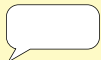


«Gauza guztien artean, nire esku zegoen ardura gain hartuz egin nezakeena egin nuenaren sentsazioarekin, ausarta izan nintzenaren sentsazioarekin, eta batez ere, beldur handia galdu nuenaren sentsazioarekin geratzen naiz. **Beldurrik gabe askoz hobeto bizi eta lan egiten da**»



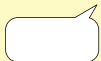
«Txikitu egin ninduen. **Ito egin nintzen**, hitzaren zentzu literal eta figuratuan, 30 urterekin antidepressiboak hartu behar izan nituen-eta. [...] Berak baino gehiago jakiteagatik eta ez isiltzeagatik zigortu ninduen.

MUGAK JARTZEA. Horixe ari naiz terapian lantzen azken hiru urteetan»

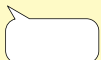


«Konfiantza handitzen lagundu zidan. Zuzendari nagusi gisa hiru urte eman arren, ez nuen konfiantzarik profesionalki aurrera eramane nahi nituen aldaketa batzuk abian jartzeko. **Beldurrak mahai gainean jarri, gaizki atera zitekeena imajinatu eta aurre egiteko bideak pentsatu nituen**»

«Me ayudó a aumentar la confianza. A pesar de haber trabajado ya tres años como Directora General, no tenía confianza para poner en marcha algunos cambios que quería llevar adelante profesionalmente. Puse los miedos sobre la mesa, imaginé lo que podía salir mal y pensé los medios para combatirlos»



«Me hizo mierda. **Me ahogué**, en el sentido literal y figurado de la palabra porque a los 30 años tuve que tomar antidepressivos. [...] Me castigó por saber más que él y no callarme. **PONER LÍMITES.** Es lo que llevo trabajando en terapia los últimos tres años»



Uno de los polos centrales de la construcción de la subjetividad neoliberal que también se encuentra presente en las historias es el de la gestión emocional, que se enmarca en la profusión de una cultura terapéutica en el marco de las sociedades tardomodernas (Illouz, 2007, 2010). La terapia se convierte en un proceso autoadministrado por el propio sujeto, adoptando el lenguaje y las formas de nombrar lo que se siente (Rose, 2007). Se trata de una nueva forma de organizar nuestra experiencia del mundo, disminuyendo lo sano de la patología, y psicologizando la autointervención terapéutica del sujeto.

¿CÓMO ME SIENTO EN EL ENTORNO
DE TRABAJO

Istorioetan subjektibotasun neoliberalaren eraikuntzen gakoetako bat agertzen da, modernitate berantiarreko gizarteetan ematen den kultura terapeutikoaren sustapenarekin lotuta dagoena: **emozioen kudeaketa** (Illouz, 2007, 2010). Terapia norberak kudeatzen duen prozesu batean bihurtzen da, sentitzen dena izendatzeko lengoia eta moduak bereganatuz (Rose, 2007). Kultura terapeutikoa munduko gure esperientzia antolatzeko modu berria da, patologiaren alde osasuntsua lausotzen duena eta subjektuaren autoesku-hartze terapeutikoa psikologizatzen duena.

NOLA JOAN LIDERGO FEMINISTA BATERANTZ?

Lidergo feminista garatzerakoan, erantzukizuna ez da soilik indibiduala, kolektiboa baizik. Liderrek konpromisoa har dezakete feminismoarekin, baina erakundeek beren dinamikak birformulatu behar dituzte berdintasunerantzko begirada eraldatzaile baterantz.

Aurretiazko funtsezko urratsetako bat norberak autokritikaren bidez eraldaketa egitea da, desberdinkeriaaren kontzientzia pizteko eta ideia feministak barneratzeko; hau da, lider feminista batek agenda feminista baten bidez gidatzen ditu bere jarduerak, justizia soziala hobetzeko eta praktika instituzional hegemonikoak aldatzeko.

¿CÓMO CAMINAR HACIA UN LIDERAZGO FEMINISTA?

A la hora de desarrollar un liderazgo de corte feminista, la responsabilidad no es solamente individual, sino colectiva. Las líderes pueden comprometerse con el feminismo, pero las organizaciones necesitan reformular sus dinámicas hacia una mirada transformadora hacia la igualdad.

Uno de los pasos previos esenciales es el de llevar a cabo una transformación personal autocrítica donde emerja la conciencia de la desigualdad y se interrelacionen las ideas feministas. Es decir, una o un líder feminista guía sus acciones por una agenda feminista para mejorar la justicia social y cambiar las prácticas institucionales hegemónicas.

¿CÓMO CAMINAR HACIA UN LIDERAZGO FEMINISTA?

El compromiso del liderazgo feminista a este respecto se relaciona con una agenda política más amplia, antirracista y antisexista, que busca la consecución de un cambio social, político y económico mayor.

Las autoras Heather D. Shea y Kristen A. Renn (2017), definen tres herramientas interconectadas que se deben dar para hablar de liderazgo feminista: ser conscientes de las estructuras de poder y trabajar para subvertirlas, problematizar la cuestión de la diferencia y comprometerse con la búsqueda del cambio social.

Las y los líderes feministas son conscientes del poder que ostentan y dan prioridad al empoderamiento de otras personas, redistribuyendo dicho poder permitiendo la puesta en valor y la escucha de otras voces.

NOLA JOAN LIDERGO FEMINISTA BATERANTZ?

Ilido berean, lidergo feministaren konpromisoa agenda politiko zabalago batekin lotzen da, arrazakeriaren eta sexismoaren aurkako agendarekin, xedea aldaketa sozial, politiko eta ekonomiko handiagoa lortzea baita.

Heather D. Shea eta Kristen A. Rennek (2017) lidergo feminista emateko elkarren artean konektatuta dauden hiru tresna definitu dituzte: botere-egiturez jabetzea eta egitura horiek iraultzeko lan egitea, desberdinkeriak problematizatzea eta azkenik, gizarte-aldaketa bilatzeko konpromisoa hartzea.

1. Lider feministak duten botereaz jabetzen dira, eta beste batzuen ahalduntzeari bidea erraztuz, botere hori birbanatzen dute, beste ahots batzuei balioa emanaz eta entzuteko aukera emanaz.

2. Lidergo feminista desberdintasunaren kontzeptuaz elikatzen da, genero-binarismoak agerian uzteko eta eredu dikotomiko horiek ezegonkortzeari bide emateko.
3. Lidergo feministek aldaketa soziala bilatzen dute berdintasuna lortzeko; izan ere, berdintasuna agendaren funtsezko atala da, eta arrazakeriaren eta sexismoaren aurkako testuinguru zabalago batean kokatzen da.

2. El liderazgo feminista se nutre del concepto de diferencia, que permite desvelar los binarismos de género, y abrir paso a la desestabilización de dichos modelos dicotómicos.
3. Los liderazgos feministas persiguen el cambio social para la consecución de la igualdad, que forma parte inextricable de su agenda y que se enmarca en un sentido mayor de actuación antirracista y antisexista.

ZER EGIN DEZAKET NIK LIDERGO FEMINISTA GARATZEKO?

*Zure ideiak eta hausnarketak
idazteko espazioa da hau*

*Este espacio es para tus ideas y
reflexiones*

**¿QUÉ PUEDO HACER YO PARA
DESARROLLAR UN LIDERAZGO FEMINISTA?**

ZER EGIN BEHAR DU NIRE ERAKUNDEAK
LIDERGO FEMINISTAREN
GARAPENA SUSTATZEKO?

*Zure ideiak eta hausnarketak
idazteko espazioa da hau*

¿QUÉ DEBE HACER MI ORGANIZACIÓN
PARA PROMOVER EL DESARROLLO DEL
LIDERAZGO FEMINISTA ?

*Este espacio es para tus ideas y
reflexiones*

- Adamson, María, y Kelan, Elisabeth K. (2023).** *Reading In-Between: How Women Engage with Messages of 'Superstar' Business Role Models*. British Journal of Management, 35(3), 1449-1467. doi:10.1111/1467-8551.12768
- Cadoche, Elisabeth, y de Montarlot, Anne (2021).** *El síndrome de la impostora. ¿Por qué las mujeres siguen sin creer en ellas mismas?* Madrid: Ediciones Península.
- Condren, Debra (2006).** *Ambition Is Not a Dirty Word*. New York: Broadway Books.
- Illouz, Eva (2007).** *Intimidaciones congeladas*. Buenos Aires: Katz Editores.
- Illouz, Eva (2010).** *La salvación del alma moderna*. Madrid: Katz Editores.

- Adamson, María, eta Kelan, Elisabeth K. (2023).** *Reading In-Between: How Women Engage with Messages of 'Superstar' Business Role Models*. British Journal of Management, 35(3), 1449-1467. doi:10.1111/1467-8551.12768
- Cadoche, Elisabeth, eta de Montarlot, Anne (2021).** *El síndrome de la impostora. ¿Por qué las mujeres siguen sin creer en ellas mismas?* Madrid: Ediciones Península.
- Condren, Debra (2006).** *Ambition Is Not a Dirty Word*. New York: Broadway Books.
- Illouz, Eva (2007).** *Intimidaciones congeladas*. Buenos Aires: Katz Editores.
- Illouz, Eva (2010).** *La salvación del alma moderna*. Madrid: Katz Editores.

Kelan, Elisabeth (2012). *Rising Stars. Developing Millenial Women as Leaders.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Laval, Christian, eta Pierre Dardot. (2018). *El ser neoliberal.* Barcelona: Gedisa.

Lazzarato, Maurizio (2013). *La fábrica del hombre endeudado. Ensayo sobre la condición neoliberal.* Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Medina-Vicent, Maria (2018). *"Feminisme neoliberal: un oxímoron?".* Quaderns de filosofia, 5(2), 75-101.
doi:10.7203/qfia.5.2.13187

Medina-Vicent, Maria (2020). *Mujeres y discursos gerenciales. Hacia la autogestión feminista.* Granada: Editorial Comares.

Kelan, Elisabeth (2012). *Rising Stars. Developing Millenial Women as Leaders.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Laval, Christian, y Pierre Dardot. (2018). *El ser neoliberal.* Barcelona: Gedisa.

Lazzarato, Maurizio (2013). *La fábrica del hombre endeudado. Ensayo sobre la condición neoliberal.* Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Medina-Vicent, Maria (2018). *"Feminisme neoliberal: un oxímoron?".* Quaderns de filosofia, 5(2), 75-101.
doi:10.7203/qfia.5.2.13187

Medina-Vicent, Maria (2020). *Mujeres y discursos gerenciales. Hacia la autogestión feminista.* Granada: Editorial Comares.

Medina-Vicent, Maria (2024). "Una empresa más «humana». El discurso del equilibrio masculino/femenino en la literatura gerencial dirigida a mujeres en España". En Alba Adá-Lameiras & Irene de Lamo (Eds.), *Miradas a los estudios feministas y de género desde la investigación joven* (pp. 154-172). Madrid: Fragua.

Rose, Nikolas (2007). "Terapia y poder. *Techné y Ethos*". Archipiélago: Cuadernos de crítica de la cultura, 76(101-124).

Rottenberg, Catherine (2018). *The Rise of Neoliberal Feminism*. Oxford: Oxford University Press.

Rottenberg, Catherine (2018). *The Rise of Neoliberal Feminism*. Oxford: Oxford University Press.

Medina-Vicent, Maria (2024). "Una empresa más «humana». El discurso del equilibrio masculino/femenino en la literatura gerencial dirigida a mujeres en España". En Alba Adá-Lameiras & Irene de Lamo (Eds.), *Miradas a los estudios feministas y de género desde la investigación joven* (pp. 154-172). Madrid: Fragua.

Rose, Nikolas (2007). "Terapia y poder. *Techné y Ethos*". Archipiélago: Cuadernos de crítica de la cultura, 76(101-124).

Rottenberg, Catherine (2018). *The Rise of Neoliberal Feminism*. Oxford: Oxford University Press.

Shea, Heather D., eta Kristen A. Renn (2017). «*Gender and Leadership: A Call to Action*». New Directions for Student Leadership, n.o 154: 83-94.
doi:10.1002/yd.20242.

Zafra, Remedios (2017). *El entusiasmo. Precariedad y trabajo creativo en la era digital*. Barcelona: Anagrama.

Shea, Heather D., y Kristen A. Renn (2017). «*Gender and Leadership: A Call to Action*». New Directions for Student Leadership, n.o 154: 83-94.
doi:10.1002/yd.20242.

Zafra, Remedios (2017). *El entusiasmo. Precariedad y trabajo creativo en la era digital*. Barcelona: Anagrama.