

## Actuación de las mujeres en posiciones gerenciales

**Armida Fernández**

armidafer@yahoo.es

Doctora en Gerencia, Magister en Gerencia Empresarial y Especialista en Mercadeo para Empresas en el PCA-CE-AP-FACES-UCV, Licenciada en Administración de RRHH. Docente de la UCV, Investigadora PEI- ONCTI 2011 y 2013. Ha participado como coordinadora e investigadora en varios proyectos relacionados con la Mujer en la Gerencia y publicado diversos trabajos en esa temática.

### Resumen

Este artículo muestra que en el desempeño gerencial de las ejecutivas venezolanas tienden a coexistir los estilos de Dirección Femenina y la Gerencia Masculina o Dirección Tradicional. No obstante, el ejercicio de la gerencia con rasgos masculinos no asegura que las mujeres ostenten, en igualdad de condiciones, los puestos estratégicos en las organizaciones que siguen reservados para los hombres. Una realidad que hace imperativo que se sucedan verdaderos cambios organizacionales y sociales que realmente rompan techos, paredes, puertas y ventanas para que las ejecutivas locales lleguen a donde ellas quieren, con un accionar gerencial propio.

**PALABRAS CLAVE:** dirección femenina, la gerencia masculina-tradicional, cambio organizacional

### Abstract

This article shows that in the managerial performance of the Venezuelan executives tend to coexist the styles of Women's Management and Men's Management or Traditional Management. However, the exercise of management with masculine traits does not ensure that women display, on equal terms, the strategic positions in organizations that remain reserved for men. A reality that makes it imperative that there are real organizational and social changes that really break down ceilings, walls, doors and windows so that local executives get to where they want, with their own managerial action.

**KEYWORDS:** female management, male-traditional management, organizational change

## Introducción

La brecha laboral aún persiste entre el hombre y la mujer, especialmente en los más altos cargos de dirección, donde las mujeres son escasas y logran ascender impulsadas por su propio esfuerzo y una mayor apertura organizacional que mantiene la barrera cultural androcéntrica. Ellas se enfrentan a mitos, temores, recelos, discriminación y luchas de poder que algunas han podido superar después de duros sacrificios pero ¿la mayoría?. Una gran cantidad de mujeres lucha y sueña con lograr sus metas, pero esto requiere de profundas transformaciones organizacionales y sociales que realmente permitan a las venezolanas ocupar los cargos estratégicos (Armida Fernández, 2012).

El presente artículo describe parte de los resultados obtenidos en el estudio denominado “Las mujeres y el poder: desigualdad y violencia simbólica” realizado en el 2014 con el apoyo financiero del Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación y el FONACIT, en conjunto con la Universidad Nacional Experimental de la Seguridad y el respaldo del Centro de Estudios de la Mujer de la Universidad Central de Venezuela (CEM-UCV). Las reflexiones que se presentan en este trabajo intentan mostrar la realidad del desempeño gerencial femenino en las organizaciones venezolanas con base en las opiniones, percepciones, sentir, experiencia y vivencias de las propias ejecutivas, de sus pares masculinos, especialistas en Talento Humano y expertas(os) en género y gerencia.

| 77

## La mujer en el contexto gerencial

Se ha logrado una mayor presencia femenina en la esfera pública como resultado de las luchas de varias generaciones de mujeres que exigieron un reconocimiento de igualdad de derechos con respecto a los hombres y que se ha traducido en un aumento de mujeres en puestos gerenciales en los últimos 20 años, como lo revela el estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015). Sin embargo, esa “creciente participación de las mujeres, en ámbitos antes reservados exclusivamente a los hombres, sigue ocurriendo en el marco de un orden de género resistente a la transformación” (CEPAL, 2017: 15), que se manifiesta en un incremento de solo el 20% de presencia femenina en juntas y consejos de empresas de varios países miembros de la OIT durante ese mismo período.

De acuerdo con Carmen T. García y Magdalena Valdivieso (2009) en las últimas dos décadas se están removiendo las antiguas relaciones de poder en el país, con un marco legal que favorece el cumplimiento de acuerdos internacionales enfocados en eliminar toda forma de discriminación en contra de la mujer y para el pleno

reconocimiento a sus derechos. Pero, la barrera cultural androcéntrica predomina en la incorporación y aceptación de las mujeres en las posiciones de dirección y poder en las organizaciones venezolanas donde los hombres suelen situarse en una posición tutelar hacia las mujeres, como lo afirman María C. González y Daisy Camacaro (2012: 90) “incluso más allá del puesto que unos u otras ocupen...las mujeres, tienden a ubicarse en una posición tutelada hacia los hombres. De esta forma, se continúa reproduciendo la idea que asocia la feminidad con fragilidad y/o incapacidad”.

Los esfuerzos que se han desplegado en Venezuela han impulsado la apertura de las organizaciones y para el 2012 en el país se obtuvo un 33% de incremento de mujeres en posiciones gerenciales (OIT, 2015: 19). Aunque en la práctica persisten las desigualdades, enmarcadas en una lógica de dominación anclada en que históricamente la mujer ha estado al servicio de otro(s) por lo que le resulta difícil traspasar las barreras masculinas impuestas en los espacios de poder.

No solo se trata de la baja presencia femenina en los más altos puestos en las organizaciones nacionales; también de las limitaciones que ellas enfrentan para desarrollar una Dirección Femenina, como el Estilo Operativo de Tipo Cooperativo (Marilyn Loden, 1987), frente a una consolidada Gerencia Tradicional; un Estilo Operativo fundamentalmente competitivo que emerge del “masculinismo empresarial”, cuyos rasgos varoniles son los que definen las mejores características de un gerente y que influye en la actuación femenina en posiciones estratégicas. De esa forma, para acceder y mantener cargos gerenciales las ejecutivas tienen que adoptar conductas masculinas, restringiendo la posibilidad de desarrollar un estilo propio.

Coincidimos con Virginia Aguirre y Pablo Testa (2012: 114) en que “la necesidad de profundizar en cómo se expresa el techo de cristal con relación a los cargos de alto nivel, se relaciona con la dificultad de producir una ruptura definitiva en los nichos de poder que ha consolidado el patriarcado” en la esfera organizacional y en todos los ámbitos de la vida nacional. Indagar acerca de la actuación de las mujeres en posiciones gerenciales constituye un aporte para el desarrollo de conocimientos acerca de la realidad venezolana, de gran utilidad para la definición y/o ajuste de políticas y programas de igualdad de género que conduzcan a un verdadero cambio organizacional que redunde, no solamente en el incremento de la cantidad de mujeres en cargos ejecutivos sino en la aceptación plena de la presencia femenina en los espacios organizacionales y, en especial, en los de dirección.

Con base en esas consideraciones se llevó a cabo un estudio centrado en las siguientes interrogantes: ¿cómo es el ejercicio gerencial femenino en las organizaciones venezolanas?; ¿cómo es la actuación de las mujeres ejecutivas desde una perspectiva

de Dirección Femenina?; ¿cómo influye la Gerencia Tradicional en el desempeño ejecutivo femenino?; ¿cuáles aspectos pueden impulsar un cambio organizacional de apertura a la mujer en la dirección? y ¿qué factores podrían promover la adopción de un modelo de gerencia femenino?.

La investigación tuvo como Objetivo General: Analizar la actuación de las mujeres en posiciones de dirección en las organizaciones venezolanas a fin de contribuir a un verdadero cambio organizacional, impulsando la presencia femenina y la aceptación plena en los cuadros gerenciales con un estilo propio. Los Objetivos Específicos se centraron en: a) Describir la actuación de las mujeres en posiciones gerenciales desde una perspectiva de Dirección Femenina; b) Determinar la influencia de la Gerencia Tradicional en el desempeño ejecutivo de las mujeres; c) Identificar aspectos que puedan favorecer el cambio organizacional e impulsar la adopción de un modelo de gerencia femenino.

## ¿Hacia una Dirección Femenina?

Los principales supuestos teóricos en los que se fundamentó el estudio provienen de las aportaciones de Evangelina García Prince (2004), Marilyn Loden (1987) y Sally Helgesen (1993), éstas dos ampliamente abordadas por la primera. Y es que las mujeres y hombres en posiciones gerenciales exhiben estilos diferentes como lo asegura Susan Clancy (2010 citada por Karla Ramírez, 2013) las ejecutivas tienden a ser un más colaborativas, buscan las opiniones y sugerencias de su equipo para tomar decisiones relevantes y comparten la información. Por su parte, los hombres prefieren tomar decisiones de manera unilateral, perfilando un estilo de gerencia “autocrático”.

De las mujeres se esperan actos de sumisión, de cuidados y de apoyo al líder-héroe-hombre, de esa forma ellas continuarán ocupando mandos medios mientras que los hombres se reservan los cargos de más alto nivel y se blindan en las juntas directivas, si no ocurren cambios importantes. Para enriquecer el ejercicio gerencial femenino ha surgido la Gerencia en la Perspectiva Femenina o Dirección Femenina una corriente que se ha legitimado en los procesos de formación de los cuadros gerenciales, a decir de Evangelina García Prince (2004: 24).

De acuerdo con Marilyn Loden (1987 citada por Evangelina García Prince, 2004), la Dirección Femenina responde a un Estilo Operativo de Tipo Cooperativo que, a diferencia de la Dirección Masculina, alienta la estructura de la organización apoyada en la formación de equipos; tiene gran compromiso con la calidad; se inclina por ganar/ganar en la resolución de problemas; emplea lo intuitivo y lo racional;

prefiere dar poder a otros en una clara dirección participativa que valora las relaciones y se orienta hacia las personas. Las ejecutivas que aplican este estilo son también multifacéticas y comparten y distribuyen información mucho más que sus pares masculinos (Sally Helgesen, 1993).

Marilyn Loden (1987) advierte del “masculinismo empresarial” que se manifiesta por los rasgos varoniles que suelen ser considerados como las características que mejor definen a un gerente y se concretan en la “necesidad de control riguroso; firmeza y comportamiento agresivo; capacidad para pensar analítica y estratégicamente; cálculo cuidadoso de la organización; actitud objetiva y no emocional” (Evangelina García Prince, 2004: 25).

La Dirección Masculina presenta aspectos que determinan la Gerencia Tradicional y se concretan en un Estilo Operativo Fundamentalmente Competitivo que se caracteriza porque privilegia estructuras jerárquicas con miras a lograr el triunfo; una racionalidad desde la cual se resuelven los problemas, fuerte control, estrategia, no emocionalidad y análisis, según la propia Marilyn Loden (1987).

Para Susan Clancy (2010 citada por Karla Ramírez, 2013) los hombres y las mujeres son capaces de ser grandes gerentes, aunque existen datos concretos que muestran la existencia de diferencias en el “estilo” adoptado, para la experta lo ideal es que las y los gerentes cuenten con ambos estilos, trabajando juntos.

80 |

## Fundamentos metodológicos

Los fundamentos metodológicos de la investigación se describen en la tabla siguiente:

Tabla N° 1. Diseño Metodológico	
Enfoque	Empirista-Inductivista y Vivencialista-Interpretativista.
Tipo de investigación	Estudio de tipo exploratorio-descriptivo.
Diseño de la investigación	Diseño documental con la combinación del diseño de campo.
Ámbito geográfico	Organizaciones públicas, privadas y sociales del Distrito Capital y Estado Miranda.
Población	Mujeres y hombres con cargos gerenciales en diferentes organizaciones venezolanas; así como, personas responsables del manejo del Talento Humano y expertas(os) en gerencia y estudios de género.
Tipo de muestra	Muestra No Probabilística de Tipo Intencional.
Tamaño de la muestra	231 personas: Mujeres (127), Hombres (82), Responsables de Talento Humano (18) y Expertas(os) (4).

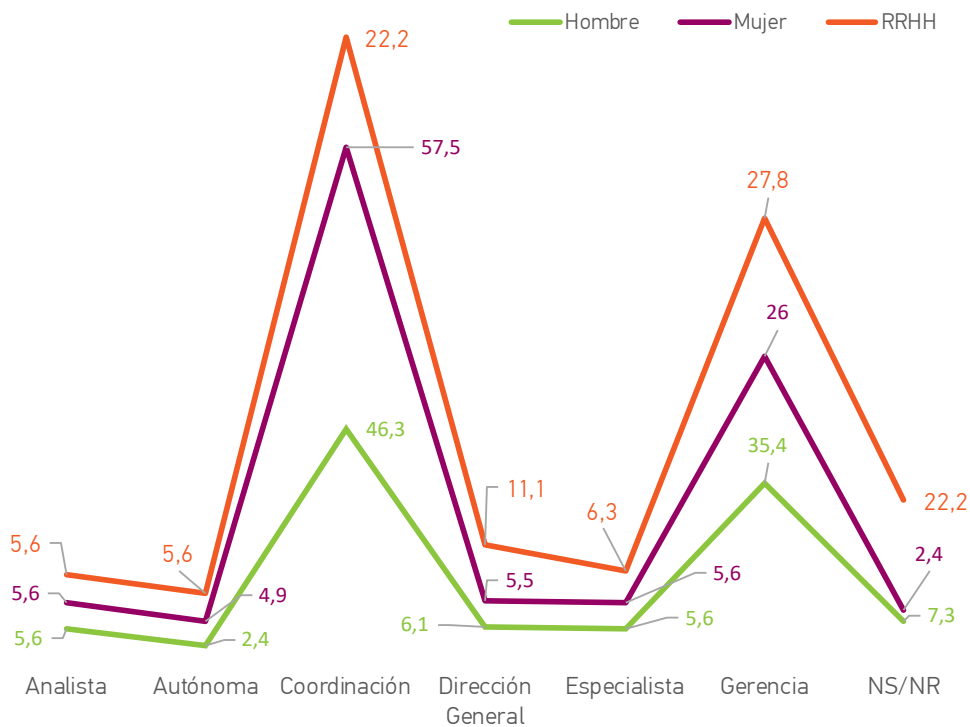
Recolección de información	Encuesta con aplicación de cuestionarios (3) y entrevista Estructurada y en Profundidad. Fuentes secundarias.
Análisis de la información	Círculo hermenéutico, análisis cuantitativo y cualitativo.
Calidad de la investigación	Validación de expertos y prueba piloto. Criterios (6) de calidad cualitativa (perspectiva teórica y el diseño, selección de informantes e instrumentos, actuación de la investigadora en campo y métodos de análisis, contexto de recolección-análisis, reducción de sesgos y calidad de la recolección).

### Análisis de resultados

Tal como se muestra en el gráfico N° 1, la mayoría de las/los encuestadas(os) desempeñaba cargos de Coordinación/Jefatura de Área y de Gerencia, la presencia masculina (35,4%) se impone en esta última que, por otro lado, exhibe un 26% de gerentas. Las mujeres (57,5%) dominaron como Coordinadoras/Jefas de Área, pese a que la cantidad de encuestadas fue superior (127 frente a 82 Hombres). Tradicionalmente las mujeres han prestado especial atención a la educación por ello, como se reflejó en la investigación, las ejecutivas representan el 58% del quienes han cursado estudios de postgrado, sin embargo, el esfuerzo que realizan para educarse no suele trasladarse con facilidad en las posiciones que ocupan.

| 81

Gráfico N° 1. Tipo de cargo

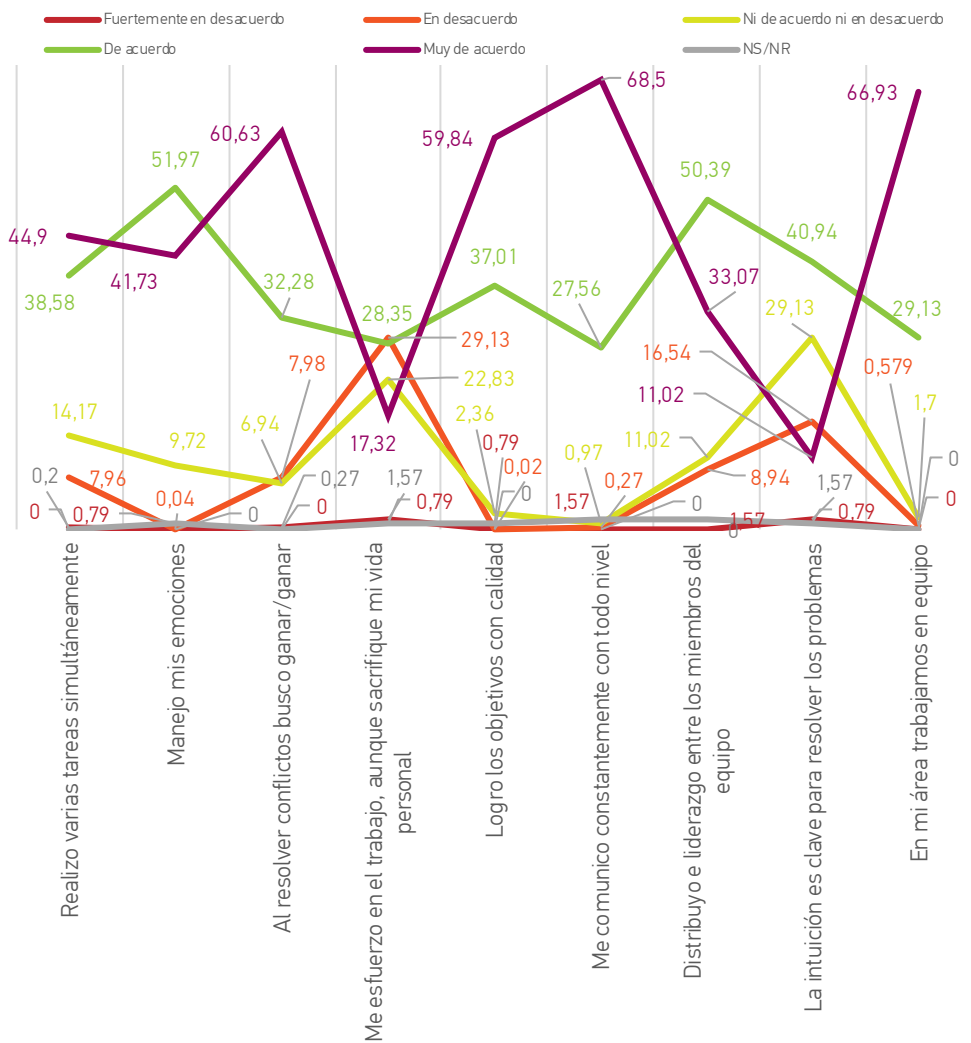


**Dirección Femenina**

Al evaluar su propia gestión, el grupo de mujeres encuestadas considera que aplican la Dirección Femenina al estar de acuerdo con la mayoría de sus características en más de un 80% (gráfico N° 2). Resalta que un 52% piensa que la intuición es clave para ellas al resolver los problemas y 30% está en desacuerdo con esforzarse en el trabajo sacrificando su vida personal, lo que si cree el 46%, coincidiendo en este aspecto con el 50% de los hombres y más del 80% de las/los responsables de las áreas de Recursos Humanos (RRHH).

Los hombres y profesionales de RRHH concuerdan con las apreciaciones de las ejecutivas y enfatizan que ellas son más comunicativas y trabajan en equipo. Desde la perspectiva de los ejecutivos y especialistas en RRHH (más del 40%) las mujeres en cargos gerenciales no manejan adecuadamente sus emociones.

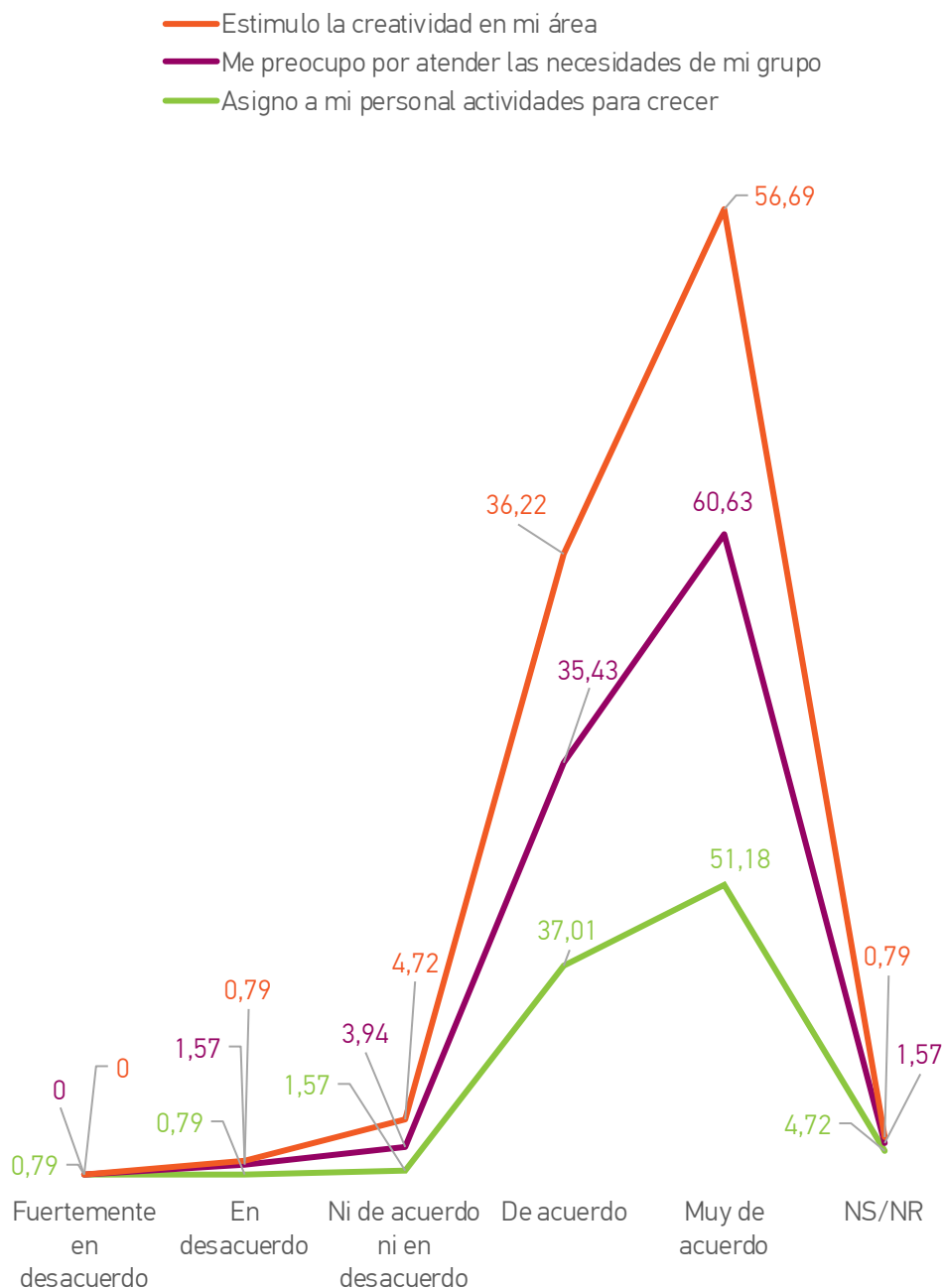
Gráfico N° 2. Ejercicio de la Dirección Femenina según las Mujeres



82 |

Al explorar concretamente el liderazgo asumido por las ejecutivas criollas se observa que cerca del 90% expresa que asigna actividades para crecer y se preocupa por atender las necesidades del personal, estimulando la creatividad (gráfico N° 3) en sus áreas. Lo que respaldan sus pares masculinos y alrededor del 80% de las/los especialistas de RRHH consultados.

Gráfico N° 3. Dirección femenina según las Mujeres





## Gerencia Tradicional

Tabla N° 2. Ejercicio de la Gerencia Tradicional según las mujeres						
Frases	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	No Sabe/No Contestó
Suelo apoyarme más en mi poder personal que en poder del cargo	1,57	13,39	29,13	36,22	17,32	2,36
Las mejores decisiones deben basarse en análisis racionales	0	2,36	7,87	39,37	48,82	1,57
La gente prefiere gerentes objetivos, que piensen analítica y estratégicamente	0,79	2,36	10,24	38,58	46,46	1,57
Las empresas exitosas deben ser dirigidas por personas competitivas, firmes y que asuman retos	0,79	0,00	4,72	32,28	60,63	1,57
Hay mujeres que son más duras que los hombres	2,36	7,09	19,69	40,16	28,35	2,36
En la organización donde trabajo la mayoría de los puestos estratégicos está ocupada por hombres	14,17	37,01	17,32	22,05	8,66	0,79

Se presentaron frases relacionadas con las características de la Gerencia Tradicional para indagar si son parte del accionar gerencial femenino y los resultados que muestra la tabla expresan que un 53,54% de las mujeres con cargos gerenciales “suele apoyarse más en su poder personal que en el poder del cargo”, lo que es respaldado por más del 30% del resto del grupo; aunque el 35% de los hombres estuvo en desacuerdo. Se aprecia que 29% de las ejecutivas se inclinó por la categoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

En las organizaciones predomina la idea del gerente con rasgos varoniles y, con ello, persiste la Gerencia Tradicional. Pese a que el 52% de las mujeres aseguró que la intuición es clave para resolver problemas (gráfico N° 2) el empleo del pensamiento racional en las decisiones es mucho más importante, según lo evidencia el 88% de las ejecutivas. Ellas (85%) también están de acuerdo en que “La gente prefiere gerentes objetivos, que piensen analítica y estratégicamente”, respaldadas por sus pares masculinos (84%) y las/los responsables de RRHH (83%). Los tres grupos consideran que “Las empresas exitosas deben ser dirigidas por personas competitivas, firmes y que asuman retos”, como lo afirma el 100% de las/los especialistas en talento humano y más del 90% de las y los gerentes. Al respecto, uno de los expertos entrevistados indicaba que “el contexto influye en la forma de ejercer la gerencia. En Venezuela se requiere un liderazgo autoritario, que se ve como normal y un liderazgo democrático como débil.”

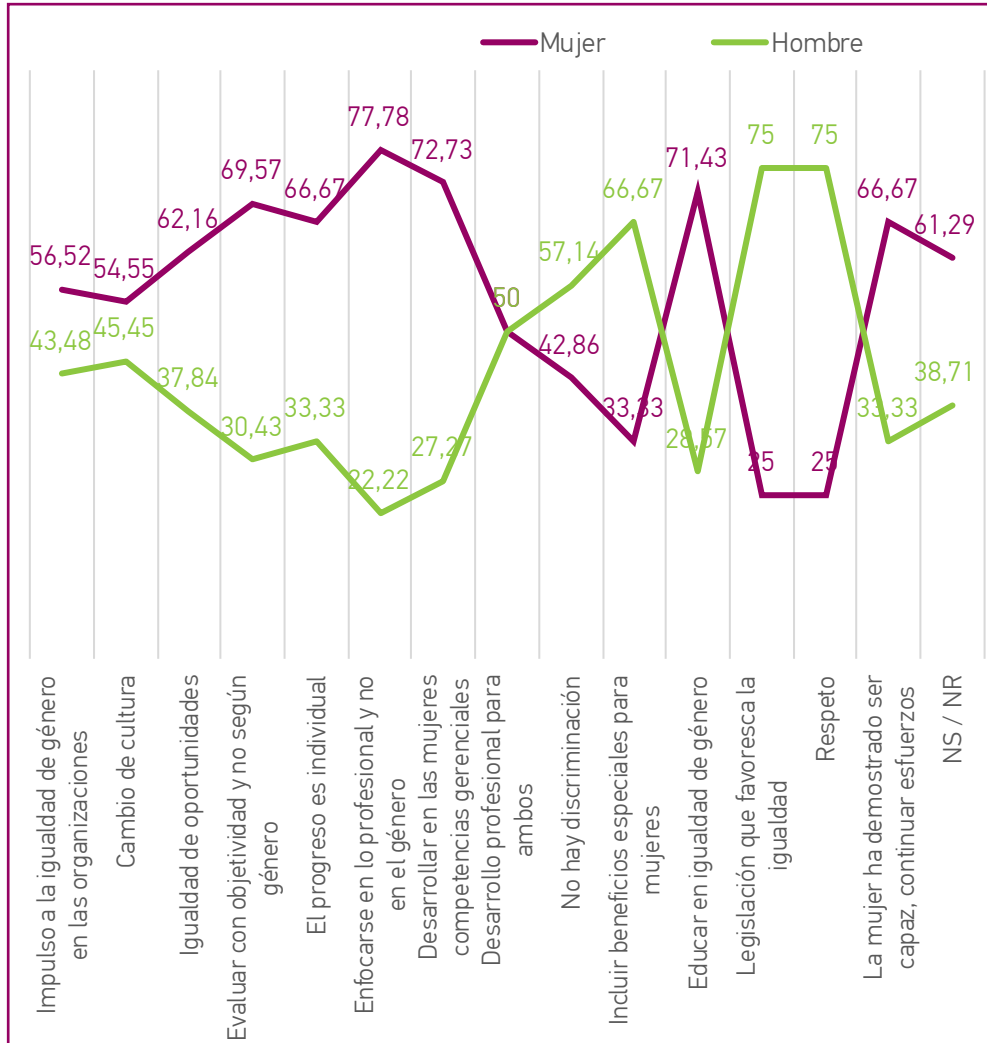
El 68,51% de las encuestadas piensa que “Hay mujeres que son más duras que los hombres”, coincidiendo con más del 70% de los hombres y las/los responsables de RRHH que opinan de igual manera; y es que “para acceder a cargos gerenciales hay que adoptar conductas masculinas. Se nos pone más la lupa y tienes que adoptar actitudes que son las que se miran y evalúan en comparación con los pares masculinos” afirmó una de las expertas.

Un desempeño gerencial con rasgos masculinos no asegura que las mujeres ostenten, en igualdad de condiciones, los puestos estratégicos en las organizaciones que siguen ocupados por hombres, tal como lo indicó el 61% de las/los especialistas en talento humano consultadas(os). De acuerdo con los resultados de la frase “En la organización donde trabajo la mayoría de los puestos estratégicos está ocupada por hombres” se refleja que esta realidad es avalada por el 30,71% de las ejecutivas y el 50% de los hombres, aunque un significativo 51% de ellas no está de acuerdo, lo que comparte el 32% de sus colegas masculinos.

### **Impulsores para el cambio organizacional**

En cuanto a la erradicación de la desigualdad y la discriminación por género, más del 70% de las mujeres se inclina por: “desarrollar en las mujeres competencias gerenciales”, “educar en igualdad de género” y “evaluar con objetividad y no según género”. Aunque un 78% prefiere “enfocarse en lo profesional y no en el género”. Para las/los responsables de RRHH lo básico es “impulsar valores y crear políticas en las organizaciones”. La mayoría de los hombres sugiere apoyarse en la legislación y el respeto (75%), e “incluir beneficios especiales para mujeres” (67%). Sobresale un 57% que consideró que no hay discriminación, respaldados por el 43% de las mujeres.

Gráfico N°4. Formas de erradicar la desigualdad y la discriminación por género



86 |

### Reflexiones finales

En la actuación gerencial de las mujeres encuestadas coexisten los modelos de Dirección Femenina y de Gerencia Tradicional, sin embargo, el ejercicio de la gerencia con rasgos masculinos no garantiza que las mujeres accedan a los cargos directivos de forma equitativa en las organizaciones, pues aún se privilegia a los hombres. Para las ejecutivas venezolanas la clave para ascender a posiciones de alto nivel está en sus “propias manos” y han aceptado el ambiente adverso de las organizaciones, asumiéndolo como un desafío que superaran aprovechando la creciente apertura (Armida Fernández, 2012). Nuestras gerentas se concentran en sus propias metas y restan valor a las restricciones que emergen de una cultura organizacional conformada por limitaciones y contradicciones. La opinión femenina se divide entre quienes creen que las dificultades para ascender son las mismas que enfrentan sus

pares masculinos, y las que piensan que las mujeres tienen más impedimentos (47% en ambos casos). Al respecto, una de las expertas consultadas precisaba que "...las propias mujeres no reconocen la discriminación, en especial las jóvenes, pero ante la maternidad sí sentirán esa limitación".

Por su parte el 51% de los ejecutivos y el 78% las/los responsables de RRHH afirman que las mujeres enfrentan los mismos problemas que los hombres en su ascenso a posiciones de poder, percepciones que contrarían el hecho de que en sus organizaciones el 61% de los altos cargos lo ocupan hombres, lo que parece evidenciar que aceptan esta desviación como parte de una tradición que debe asumirse.

La realidad identificada en la investigación conduce a expresar la urgencia de un verdadero cambio organizacional y social que realmente rompa techos, paredes, puertas y ventanas para que las ejecutivas venezolanas lleguen a donde ellas quieran, sin ser obligadas a abandonar su femineidad. Para reducir la brecha de género es posible aplicar "soluciones flexibles" para compaginar trabajo y familia, apoyo financiero para el cuidado de los hijos de las ejecutivas, cambiar la mentalidad para romper las barreras culturales e implementar políticas y medidas de recursos humanos sensibles a cuestiones de género, como se desprende del informe de la OIT (2015) coincidiendo con algunos de los impulsores para el cambio organizacional propuestos por las/los encuestadas(os). Tales esfuerzos fortalecerían los vínculos positivos que se han reconocido entre la participación de la mujer en los equipos que toman las decisiones más significativas y los asociados con la productividad empresarial.

| 87

## Referencias

Aguirre, Virginia y Testa, Pablo (2012). "Género y Liderazgo en las Organizaciones. En el camino de lo siempre posible". En *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer. Las mujeres en las organizaciones: inclusión, gerencia y cambio*. Volumen 17. N° 38.2012. Caracas: CEM-UCV, pp. 109-126.

CEPAL/Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. Estudios (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2017). *Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe Mapas de ruta para el desarrollo*. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas.

Fernández, Amida (2012). "Frenos e impulsores de la mujer en la gerencia venezolana". En *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer. Las mujeres en las organizaciones: inclusión, gerencia y cambio*. Volumen 17. N° 38.2012. Caracas: CEM-UCV, pp. 67-88.

- García Prince, Evangelina (2004). "Las mujeres y el enfoque de género en las teorías y disciplinas de la gerencia". En *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer. Gerencia y género*. VOL. 9. N° 23. Caracas: CEM-UCV, pp. 1-39.
- García, Carmen Teresa y Valdivieso, Magdalena (2009). "Las mujeres venezolanas y el proceso bolivariano avances y contradicciones". En *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*. Vol. 15. N° 1. Caracas: CEM-UCV, pp. 134-150.
- González, María Cristina y Camacaro G., Daisy (2012) "Género y Liderazgo en las Organizaciones. En el camino de lo siempre posible". En *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer. Las mujeres en las organizaciones: inclusión, gerencia y cambio*. Volumen 17. N° 38.2012. Caracas: CEM-UCV, pp. 89-108.
- Helgessen, Sally (1993). *La ventaja de ser mujer. Formas femeninas del liderazgo*. Buenos Aires: Edit. Vergara.
- Loden, Marilyn (1987). *Feminine Leadership*. New York: Times Books..
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2015). *Women in business and management: gaining momentum*. Geneva: OIT.
- Ramírez, Karla (2013). "Hombres o mujeres: ¿Quiénes son mejores gerentes?". En *Educamericas* [Revista electrónica]. Disponible en: <http://www.iesa.edu.ve/inicio/2013-febrero-25/1165=hombres-o-mujeres-quienes-son-mejores-gerentes> [2017, 6 de julio].