

LAS MUJERES Y EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LAS TEORÍAS Y DISCIPLINAS DE LA GERENCIA

*Evangelina García Prince*¹
evangar@cantv.net

Resumen

La historia del pensamiento gerencial exhibe, al igual que el político, una tendencia androcéntrica, que aún desconoce las diferencias sexuales, pese a ser un proceso no simplemente acumulativo, que marca profundas rupturas vinculadas con el cambio permanente, que contradicen la ficción tradicional de universalidad social y resaltan el pluralismo y otredad insurgentes en la actualidad.

La importancia creciente dada a los factores humanos, la expansión del contexto social y político de la acción empresarial y gerencial y la legitimación del carácter científico y profesional para el manejo de organizaciones y el ejercicio de la gerencia, son las grandes tendencias actuales que perfilan una gerencia con enfoque de género.

Esta se analiza mediante cinco vertientes principales: –aceptar comportamientos gerenciales propios del patrón conductual femenino; –admisión explícita de una dimensión femenina parcial en la gerencia; –revelar diferencias en el fenómeno gerencial, aún sin basarlas en la teoría de género; –enfoque de la situación femenina en las funciones de la gerencia, como un componente marginal; –tendencia hacia un enfoque de género con rasgos integrales.

Será útil adoptar un liderazgo transformacional y orientado a las personas, utilizando importantes vertientes de análisis para articular una Gerencia con Enfoque de Género, como una propuesta única, sistematizada y aceptada, en esta área del conocimiento en plena formación.

Palabras claves: *paradigmas gerenciales, teorías gerenciales, estilos gerenciales, gestión directiva.*

Abstract

The history of managerial thinking depicts, and the political alike, an androcentric trend, yet ignoring sexual differences, despite this is not a sole cumulative process, but it outlines deep ruptures related to permanent change, which contradicts the traditional fiction of social universality and thus emphasize the rebellious plurality and otherness nowadays.

¹ Cualquier observación sobre este trabajo puede ser remitida a evangar@cantv.net

The growing importance given to human factors, the spread of social and political context of entrepreneurial and managerial action, and the validity of scientific and professional character in order the address of organisations and the exercise of management, represent the great tendencies of today remarking a new management with gender approach.

Such a management is analysed through five main currents: a) acceptance of managerial behaviours corresponding to a feminine behaviour pattern; b) explicit admission of a partial feminine dimension into management; c) unclose differences in the managerial phenomenon, even whether not rooted on the gender theory; d) approach of the feminine situation as to functions of management, whereas a marginal ingredient; e) trend pointing out a gender approach with its own integral treats.

Adopting a transformational and person-oriented leadership will be quite useful, employing important ways of analysis in order to articulate a Gender Approach Management, just as a unique proposal, systemised and accepted in this area of knowledge in plain formation.

Key words: Essential paradigms, Managerial theories, Managerial styles, Directive action.

I CONTEXTO SOCIAL Y CONCEPTUAL DE LOS CRITERIOS DE GÉNERO EN LA GERENCIA

Los criterios de género en la Gerencia aparecen como parte de un proceso de aportes que se han dado progresivamente desde diferentes prácticas y vertientes conceptuales, en un contexto particular dominado por la tradición teórica del pensamiento administrativista, en el cual las tendencias y escuelas dominantes no se vinculan, al menos explícitamente, con el interés por las diferencias de género, tal como lo demuestran, aun cuando sea muy sintéticamente, los rasgos de ese marco teórico y las características del momento histórico.

Hasta el presente son muchos los autores que han construido sistemas conceptuales en torno a las organizaciones, la administración y la gerencia, y son también abundantes las propuestas de clasificación y periodización de esos sistemas conceptuales, en las que como se ha señalado, el enfoque de género está ausente. La mayoría de los analistas especializados, tal como lo demuestran las clasificaciones que aparecen en los manuales de empleo más común² en la formación de los y las gerentes, estiman que el desarrollo al cual nos referimos presenta los siguientes momentos principales:

² Guédez, Víctor: "*Gerencia, Cultura y Educación*". Fondo Editorial Trópicos. Caracas. 1995

1. La Administración Científica: Tylor, Gantt, Gilbreth y Emerson. (1900 – 1920)
2. El Proceso Administrativo Funcional: Fayol y Parker. (1930)
3. El Relacionismo Humano: Mayo. (1940)
4. El Enfoque Estructuralista: Etzioni y Barnard. (1950)
5. El Relacionismo Motivacional: McGregor, Maslow y Herzberg. (1960)
6. El Desarrollo Organizacional: Bennis y Beckhard. (1970)
7. La Teoría “Z”: Ouchi. (1970)
8. La Calidad Total: Deming, Ishikawa, Crosby, Juran y Conway. (1950 –1980)
9. La Excelencia Administrativa: Peters y Waterman. (1980)
10. La Quinta Disciplina: Peter Senge. (1990)
11. La Reingeniería de Negocios: Hammer y Champy. (1990).
12. Mas recientemente: la Gerencia del Conocimiento y otras perspectivas bastante especializadas.

Las transformaciones de la gerencia en las últimas décadas del siglo XX, estimularon el apareamiento de variadas tendencias y desarrollos de la teoría y la práctica gerenciales. Superando la llamada Gerencia Científica, a partir de los años 60 afloraron aportes que desde las ciencias humanas, principalmente, marcaron un salto cualitativo importante en los modos de comprensión y respuesta a las realidades gerenciales en un mundo de continuos y crecientes cambios y consecuente inestabilidad.

En esa época se produjeron transformaciones que dieron origen a la Gerencia de Calidad, a la cual se fueron asociando enfoques innovadores, como la Teoría de Sistemas (Neuschel-1960), la Gerencia por Proyectos (Steger-1962), la Gerencia por Resultados (Mc Conckey-1964), la Gerencia por Objetivos (Drucker-1964), la Gerencia Participativa (Davis-1973), hasta la total consolidación de la Gerencia de Procesos (Deming) y avances ulteriores, entre los cuales, aun cuando en tono menor por su débil impacto para entonces, también aparecen las prime-

ras propuestas que apuntarían al desarrollo que se conoce como Gerencia en la Perspectiva Femenina, la cual todavía encuentra enormes resistencias entre muchas y muchos especialistas para ser incorporada a la lista de las contribuciones más recientes a los paradigmas o modelos de análisis de la gestión gerencial.

En la teoría gerencial fue Elton Mayo quien colocó el tema del comportamiento y las relaciones entre los seres humanos en el foco de atención de los gerentes. Se considera que su obra mostró que el ser humano no funciona mecánicamente y que lo que piensa y siente condicionan fuertemente sus rendimientos y resultados en todas las áreas de su existencia. Con esto planteó que las actitudes de los trabajadores tienen influencia poderosa en la productividad y que no siempre la actitud más favorable depende de los incentivos económicos, ya que en todos los procesos individuales juega un papel fundamental la motivación.

Mucho de lo que se desarrolló posteriormente sobre los aspectos humanos y su incidencia en la empresa, se vinculó a la idea de que en el individuo existen necesidades que no se corresponden siempre con el contexto y contenido de los procesos que se dan en la organización. En este plano, una de las figuras más prominentes fue Maslow, cuya jerarquización de las necesidades del individuo ha tenido gran influencia y sigue siendo referencia obligada en diversas áreas de conocimiento gerencial. Por su parte, los aportes de la psicología permitieron focalizar la atención de las disciplinas gerenciales en la dinámica de la motivación como tema central en la conducción de las organizaciones, en las cuales la preocupación de las y los gerentes sigue siendo el incremento del rendimiento de las personas

En esos mismos años Mc Gregor, inspirándose en esta situación, planteó un concepto más humano de la gerencia en su teoría dual "X-Y". En ella dio gran importancia a los valores que los gerentes ponen en marcha en la función directiva, los que, en su criterio, reflejan las concepciones de éstos sobre la organización y sobre la gente que en ella labora.³ Mas tarde, otros autores como Mc Clelland y Alderfer, desarrollaron interpretaciones nuevas y muy influyentes, a partir de las propuestas de Maslow, creando nuevas perspectivas en relación con la consideración de las necesidades. Hacia 1965 Mc Clelland

³ MC Gregor, D.: *"Mando y Motivación"*. Ed. Limusa. México. 1986

planteó la caracterización de los individuos y las organizaciones a partir de la presencia mayor o menor en ellos de las necesidades de Logro, Afiliación o Poder. Por su parte Alderfer postuló en 1972, la existencia de un “quid de las necesidades” representado por las necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento. Dentro de este mismo marco conceptual, surgió posteriormente la Teoría de las Expectativas (Tolman, Lewin, Lawler, Hockman, Porter), la cual fue ampliamente desarrollada y perfeccionada por Vroom, quien vinculó las expectativas a las necesidades y a la motivación, para interpretar las reacciones de los trabajadores frente a las circunstancias laborales.

Desde este tipo de teoría se desarrolló posteriormente uno de los enfoques más importantes de las disciplinas gerenciales, conocido como Desarrollo Organizacional, cuya popularidad e influencia ha sido significativa y que se basa en la consideración de la organización como un tipo de sistema social, cuyos componentes están fuertemente interconectados. Por esta circunstancia, cualquier cambio que se intente en las organizaciones debe tomar en cuenta las mutuas influencias entre las partes y apreciar el todo organizacional como un sistema.

En el marco de los aportes que condujeron a la noción de Gerencia Participativa hay que hacer mención de la obra de William Ouchi, quien señala en su obra *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, que las empresas debían estar dispuestas a revisar su filosofía de dirección y gratificar a aquellos gerentes que instrumenten un estilo participativo de gerenciar.

A estas alturas de la transformación y enriquecimiento multidisciplinario del pensamiento organizativo, estaban sentadas las bases para un salto cualitativo en el planteamiento intelectual: teórico, técnico y metodológico que orientaba la actividad gerencial y que se convertiría en el enfoque de la Gerencia de Calidad Total.

La propuesta de Calidad Total, en opinión de los especialistas, es una respuesta a las características de la realidad que dominaron el último tramo del pasado siglo. Mas que una propuesta es un enfoque fundamentado en una filosofía, alrededor de la cual han ido creciendo y perfeccionándose avances considerables en la acción de dirigir las organizaciones. Tal como afirma Guédez:

*“...la Calidad Total propone estrategias adecuadas para responder a los predominios de teorías abiertas, a la visión pluralista, al sentido de oportunidad, a la ética de la realización, al énfasis en los procesos y a la vocación asertiva que se observa en la actualidad”.*⁴

Los principios que fundamentan la Calidad Total y sus propuestas esenciales están en clara consonancia con las demandas de estos tiempos, cuya característica esencial es el cambio permanente, a menudo turbulento y generador de un escenario de constante incertidumbre. Los especialistas en Calidad Total insistían en plantear que no se trataba de un mero conjunto de instrumentos para mejorar la gerencia, sino de una filosofía, un punto de vista sistémico sobre todo el proceso de la gerencia, que no se reduce a una sola función sino a la totalidad de la gestión, como una base referencial fundamentada en principios orientadores. Si en algo está la esencia del planteamiento de Calidad Total, es en el mejoramiento continuo de los procesos del trabajo, principio al cual los japoneses denominaron “kaisen”. En este esfuerzo, la clave está en la identificación, eliminación y prevención del desperdicio, a objeto de obtener el rendimiento y calidad óptimos.

Las aproximaciones conceptuales que se dieron a partir de los años sesenta no sólo concluyeron en las filosofías de Calidad Total. Tal como se refirió anteriormente, otras formulaciones vieron la luz en el contexto de las propuestas innovadoras, entre las cuales hay que mencionar por su influencia y resultados, la de Excelencia Administrativa.

J. Thomas Peters y H. Robert Waterman Jr., en su obra “En busca de la Excelencia”⁵ plantean las tesis fundamentales de este enfoque, que busca la emergencia de la Excelencia como condición de las empresas exitosas. En su criterio, la Excelencia está determinada principalmente por la innovación permanente, la calificación sistemática del personal y el tipo de liderazgo que desarrolla la Gerencia. Aun cuando algunos han tratado de ver al enfoque de la Excelencia como una superación de la Calidad Total, a la larga la experiencia ha demostrado que son propuestas equivalentes en algunas áreas y complementarias en otras.

⁴ Guédez, V.: op; cit. Pag. 38

⁵ Peters, J.T y Waterman, H.R.: “*En busca de la Excelencia*”. Ed. Norma. Bogotá. Bogotá. 1992.

Algo semejante, con sentido enriquecedor, se puede decir de la propuesta de Peter Senge, recogida en su obra fundamental: “La Quinta Disciplina”⁶. En ella plantea que el éxito de las organizaciones responde a su conformación como entidades orientadas al aprendizaje continuo, para responder eficientemente a los cambios permanentes y desarrollar la capacidad de crear su futuro. La construcción de organizaciones con capacidad de aprendizaje implica estimular en las personas una manera de pensar en términos sistémicos, desarrollar igualmente su maestría personal, así como reconocer los modelos mentales que dirigen o son referencia de sus acciones, a fin de que sean capaces de manejarlos y reestructurarlos, si fuese necesario. Estas capacidades se alcanzan en las organizaciones con la adopción de las disciplinas del aprendizaje organizacional:

Poco después que Senge publicara su obra, Hammer y Champy lanzaron el reto de la Reingeniería de Negocios, uno de los últimos grandes enfoques en las disciplinas de la Administración de Empresas en el siglo XX. Los principios esenciales de la Reingeniería de Negocios, se encierran en la expresión clave de esta propuesta: reinventar la empresa o comenzar de nuevo.⁷ El conjunto de técnicas que se pueden emplear para reinventar el negocio constituye el *corpus* de la Reingeniería. Este enfoque representa un horizonte conceptual y técnico creado para mantener la vida de las organizaciones industriales. Como en casos anteriores, sus principios y técnicas están siendo rápidamente extrapolados a otros ámbitos organizacionales, con creciente éxito.

A propósito de la breve síntesis precedente, es necesario señalar que en ningún manual o reflexión actual sobre la evolución del pensamiento gerencial se reseñan los aportes o contribuciones que se vienen dando, desde hace más de veinte años, en materia de análisis con criterios que planteen la validez y/o pertinencia del examen de las diferencias de género en el complejo mundo de la gerencia. Si bien, como veremos posteriormente, la aplicación de tales criterios se ha ido incorporando parcial y tangencialmente en algunas visiones de las disciplinas y prácticas gerenciales, el discurso gerencial dominante, reseñado brevemente en los párrafos anteriores, no ha incorporado estos esfuerzos como una opción válida comparable a los planteamientos citados.

⁶ Senge, Peter: “*La quinta disciplina*”. Granica / Vergara. Buenos Aires. 1990.

⁷ Hammer, Michael y Champy, James: “*Reingeniería*”. Carvajal S.A. Colombia, 1995

El examen de la evolución del pensamiento sobre la administración y la gerencia desde sus inicios hasta el presente, revela su carácter fuertemente androcéntrico. Es obvio que, con excepción de aquellos aportes que surgieron de la investigación científica autónoma y algunos que se propusieron con una pretensión universalizadora en su aplicación, la mayor parte de los postulados están movidos por los principios básicos de una ética masculina de los negocios, que ha sido dominante en todos los tiempos. Últimamente ha habido algunos cambios significativos en las orientaciones y contenidos, que han marcado en las disciplinas dominantes de la gerencia, tres grandes tendencias evolutivas, muy relevantes en la actualidad:

a) La creciente importancia que se le está dando a los factores humanos involucrados, que se ha traducido principalmente en una consideración más objetiva y sensible del rol de los trabajadores en el logro de los fines de la organización, de la importancia de las características de la clientela y en una humanización de las y los gerentes; todo, como hemos dicho, en una concepción principalmente androcéntrica.

b) La expansión del contexto social y político, en el cual hay que interpretar y planificar la acción de la empresa y de las y los gerentes.

c) La plena legitimación del carácter científico, técnico y profesional que exige el manejo de las organizaciones y el ejercicio de la gerencia.

Si bien a partir de los años sesenta se registraron cambios profundos y acelerados en las concepciones, el ambiente intelectual en este campo se ha caracterizado en los últimos tiempos por el mutuo enriquecimiento y complementación de las propuestas y por la emergencia de un amplio abanico de posibilidades técnicas, que permiten buscar solución a una gran variedad de situaciones y problemas. Y es éste el contexto que, en lo teórico y en la mayoría de las prácticas gerenciales, enfrenta el esfuerzo de consolidar como una opción de ruptura, la Gerencia con perspectiva de Género.

La historia del pensamiento gerencial no es la un proceso simplemente acumulativo. Rupturas profundas han estado presentes, y de un tiempo a esta parte, por las mismas circunstancias de cambio permanente que vive la sociedad, todos los aportes se conciben como una reserva intelectual y técnica, a la cual siempre es posible

recurrir en la búsqueda de conocimiento y luces. Sin embargo, todavía para la Teoría Gerencial, las diferencias sexuales son irrelevantes. En esto, las disciplinas de la Dirección como disciplinas articuladas a la reflexión sobre el ejercicio del poder, mantienen un cerrado parentesco epistemológico con la Teoría Política.

Actualmente, el interés de configurar un nuevo paradigma de la gestión gerencial que involucra en sí mismo un redimensionamiento del sentido del poder en algunos aspectos, le está dando mayores posibilidades a la legitimación del empleo de criterios de género como un apoyo importante para esa nueva alternativa. Las investigaciones cada vez más numerosas sobre los comportamientos de hombres y mujeres en la gerencia, han demostrado la supervivencia de procedimientos y prácticas discriminatorias y desventajas basadas en el sexo, contra las mujeres, aun contra las que ocupan las más altas posiciones gerenciales. Parte del salto cualitativo que deberá hacer la gerencia en el siglo XXI será hacerse sensible a los criterios de género y no quedar, como pretenden algunos desarrollos, en la simple incorporación de rasgos femeninos en la práctica de la función, que a la larga seguirá estando dirigida a favorecer intereses y valores de una cultura y sociedad basada claramente en un Ethos masculino, que admite y justifica la discriminación.

En este sentido conviene advertir que los adelantos que han incorporado rasgos de los comportamientos femeninos al estilo gerencial más contemporáneo, no pueden ser considerados, en sentido estricto, como enfoques género inclusivos o sensibles al género, ni tampoco son respuestas en esa vía las ya corrientes experiencias de formación de gerentes que están introduciendo en los programas componentes que apuntan a la consideración todavía parcial de tales criterios, tal como ocurre, por ejemplo, con los cursos de capacitación sobre condiciones femeninas requeridas para el desempeño gerencial exitoso.

Estas iniciativas están relacionadas con el espíritu y los nuevos paradigmas que ha favorecido el cambio epocal. En tal sentido, no hay duda que los cambios de todo tipo que se produjeron en el último tercio del Siglo XX, crearon requerimientos sobre la práctica gerencial, ante los cuales surgieron respuestas importantes como las que se dieron a partir de la emergencia de la Gerencia de Calidad. La transformación, la turbulencia, la inestabilidad, la incertidumbre,

son los tonos que marcan un cambio de época que afecta a la totalidad, en todos los planos, y donde lo universal se diluye ante el reclamo paradójico de las multiplicidades que demandan su derecho al protagonismo, a la atención, a la presencia y a la opinión. El espíritu de estos tiempos está fuertemente impregnado por la reivindicación de la multiplicidad y la diferencia, frente a los valores de alcance universal que hemos heredado como paradigma ético del pasado.⁸

En este clima epocal, lo humano ha sido redimensionado como un factor clave del éxito gerencial y de las organizaciones, pese a que en todos los enfoques actualmente dominantes del pensamiento organizacional, esté implícita la concepción de que lo humano es equivalente a lo masculino y todo lo que ello representa en términos de capacidades y valores socio culturalmente reconocidos. No obstante, el cambio epocal, como se ha dicho, ha incluido la validación de la diferencia como referencia legítima a ser considerada, cuando se trata o considera lo humano. Y es en este contexto donde se produce el desarrollo del pensamiento feminista y las teorías de género que, progresivamente, han ido impregnando el pensamiento, la reflexión y las prácticas de casi todas las disciplinas conocidas, especialmente en el caso de las ciencias sociales y humanas.

Para comprender mejor el contexto en el cual se abre paso la adopción explícita o no de criterios de género en la gerencia, es necesario tener claros los alcances del cambio epocal aludido (tecnológico, de las comunicaciones, de los sistemas políticos, de la textura relacional de las sociedades y de los géneros, de las teorías y disciplinas científicas y la filosofía, de la base ecológica, de los modos de saber y conocer, etc.) y los nuevos referentes que ha venido planteando a la gerencia.

En este sentido conviene señalar que las sociedades nunca han sido homogéneas, pero durante siglos, paradigmas, ideologías y doctrinas han intentado crear una ficción de universalidad que ha querido dar la impresión de la existencia de relativa homogeneidad o al menos, de escasas diferencias al interior de lo real social. Sin embargo, el pluralismo siempre se ha hecho presente como una realidad con-

⁸ Gomáriz, Enrique: "*Cambio de época: Crisis del Patriarcado*". Revista "Otra mirada". No. 3. Publicación del Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia. San José, Costa Rica. 1997

tundente, cuya omisión por la fuerza y el poder, no ha logrado destruir “el otro” o “los otros” o “la otra” y “las otras”, que representan lo diferente y que conforman lo plural, frente a lo singular.

Uno de los hechos resaltantes de este tiempo es la eclosión y plena manifestación del pluralismo de la cultura y de la sociedad. Esta es una de las transformaciones más profundas que hemos conocido recientemente y que se expresa de forma radical en el universo de las organizaciones. Peter Drucker⁹ habla de *los nuevos pluralismos*, por que son pluralismos con protagonismo. Esta es una de las huellas más perceptibles que ha dejado en nuestra sociedad *la tromba postmoderna*, como la denomina Gomáriz.

Ciertamente, la post modernidad legó a nuestra época la relevancia y legitimidad de la diferencia frente a lo igual y el valor de lo situacional, frente a lo permanente. Es en ese contexto donde se pueden entender las demandas muy diversas que es posible registrar respecto a la gestión gerencial. Y es ese pluralismo lo que permite entender que la gerencia, como disciplina y como práctica, se haya convertido progresivamente en un proceso abierto que, a partir de una matriz básica de criterios centrales, es capaz de dar respuesta a todas estas necesidades organizacionales de *managment*, adecuadas a las particularidades propias de la naturaleza, actores y contenidos del área de que se trate.

Conviene destacar que, desde aquellos momentos, una de las megatendencias que comenzaban a marcar el cambio epocal fue el creciente ascenso de las mujeres al liderazgo y la relevancia de lo femenino como referencia.¹⁰ El rescate de lo femenino y no sólo la mayor presencia o el ascenso de las mujeres, es por sí mismo, en el contexto de una cultura raigalmente androcéntrica, una señal significativa de las transformaciones que se han iniciado con mayor o menor fuerza, según los ámbitos de expresión.

El cambio epocal entraña todos los signos mencionados, a los cuales la gerencia debe responder. Es por ello que las disciplinas que la abordan han venido cambiando al ritmo de los tiempos, tratando de caminar eficientemente en la incertidumbre y enfrentando el hecho

⁹ Drucker, Peter: “*Las nuevas realidades*”. EDHASA, Barcelona, 1989.

¹⁰ Naisbitt, John: *Megatrends: New Directions Transforming Our Lives*. Nueva York. Warner Books. 1982

real de que la gerencia también es un fenómeno actualmente globalizado y complejo. A partir de la comprensión de este contexto se entiende que las determinaciones que actualmente obran sobre la labor de la gerencia sean tan múltiples, variadas y complejas, como el escenario al cual debe dar respuestas la función.

II PRINCIPALES DESARROLLOS QUE CONTRIBUYEN A PERFILAR LA POSIBILIDAD DE LA GERENCIA CON ENFOQUE DE GÉNERO

En los textos precedentes se anotó que las circunstancias que han rodeado el cambio histórico han generado condiciones que favorecen transformaciones en los paradigmas de casi todas las disciplinas y prácticas humanas, de lo cual no está excluida la gerencia. La relevancia que ha ganado el respeto a la diferencia, la importancia creciente que ha logrado la crítica al establecimiento tradicional de las relaciones entre los géneros, la mayor visibilidad que ha alcanzado la presencia y la contribución de las mujeres a la sociedad, la incrementada conciencia social sobre la validez de las diferencias en las necesidades e intereses de hombres y mujeres y la innegable existencia de un fenómeno secular de discriminación contra las mujeres, la cada vez más abrumadora evidencia de que las respuestas del orden imperante a las demandas de la sociedad no se reparten equitativamente entre unos y otras, son algunos de los factores que han incorporado el tema de la Igualdad a las agendas de las organizaciones públicas y privadas y a los supuestos conceptuales que fundamentan las prácticas de las instituciones.

El análisis de la literatura especializada que se produce en diversas vertientes intelectuales, ligadas directa o indirectamente al tema gerencial, permite discriminar cinco desarrollos principales que apuntan a la conformación futura de una nueva tendencia que podría llegar a configurar una Gerencia con Perspectiva de Género, la cual todavía no existe como disciplina y que, por ahora, es un área de conocimiento en formación. El examen de estos desarrollos expresados en la bibliografía, descubre las siguientes vertientes:

1. Aportes a la teoría y práctica gerenciales que asumen como válidos aspectos de comportamiento de los gerentes, que corresponden al patrón conductual femenino, sin que se reconozcan como femeninos tales comportamientos.

2. Aportes y desarrollos que admiten explícitamente la existencia de “componentes” o de una “dimensión” femenina parcial en la gerencia.
3. Aportes y desarrollos que penetran el fenómeno gerencial y ponen al descubierto diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres, sin que tales aportes, necesariamente, estén explícitamente fundamentados en la Teoría de género.
4. Muy recientes desarrollos de la teoría y de algunas disciplinas gerenciales, que dentro del marco conceptual dominante, examinan la situación de las mujeres en ciertas funciones de la gerencia, como componente marginal, junto a otros como los casos de las personas mayores o que han adquirido alguna discapacidad.
5. Aportes que corresponden a una tendencia reciente, muy preliminar y en formación, que de manera aun parcial, intenta dar a la gerencia un enfoque de género en forma que pretende ser integral.

Fuera de estos enfoques que se superponen en gran parte de la bibliografía y cuyos límites son imprecisos, existe actualmente un extraordinario desarrollo de la investigación empírica, de la producción conceptual y de la creación de propuestas metodológicas y técnicas orientadas a descubrir y poner en claro el tema del ejercicio del liderazgo por las mujeres, cuyos alcances han venido teniendo un desarrollo exponencial, desde la última década del siglo XX.

Las mujeres en la gerencia se convirtieron en objeto de análisis desde la segunda mitad de los años 80, cuando comenzaron a aparecer expresiones ya consagradas como categorías analíticas y que han ido incrementándose de una manera acelerada. El “techo de cristal”, fue una de las primeras y una de las más ampliamente investigadas y profusamente documentada; a ella siguieron y han seguido otras como “la pared de cristal”, “El laberinto de cristal”, “el guetto de terciopelo”, “el muro de palabras”, “el suelo pegajoso”, “el anillo de diamantes”, “el síndrome de la mujer acelerada”, entre otros menos popularizados en la investigación temática del liderazgo de las mujeres. Muchos de ellos corresponden a verdaderos mecanismos institucionalizados de exclusión, cuyas características no podemos abordar en los límites de este trabajo, pero que en sí mismos representan una demostración

del interés creciente que acompaña a la presencia de las mujeres y de las características de género en la práctica gerencial.

Por otra parte existe una extensa producción de la literatura denominada de "autoayuda", dirigida a hombres y mujeres gerentes para facilitar, especialmente a las mujeres, su desempeño exitoso en la carrera de directora o gerente y a los hombres o a ambos, para orientarles en el establecimiento de relaciones armónicas en esas posiciones. Estos planteamientos que en muchos casos se han desarrollado originalmente en forma independiente respecto a lo que es el universo de la discusión gerencial, posteriormente se han convertido en insumos importantes para esclarecer muchos fenómenos dentro del espacio de la dirección de organizaciones.

III BREVE ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES DESARROLLOS TEÓRICOS VINCULADOS A LOS ASUNTOS DE MUJER Y GÉNERO EN LAS DISCIPLINAS GERENCIALES

1. *Los aportes a la teoría y práctica gerenciales, que asumen como válidos aspectos de comportamiento de los gerentes, que corresponden al patrón conductual femenino, sin que se reconozcan como femeninos tales comportamientos.*

Entre ellos están algunas de las teorías gerenciales que dieron paso al surgimiento de la filosofía de Calidad Total y de los enfoques que la sucedieron, tales como la Gerencia de la Excelencia y la Reingeniería de Negocios. Estos enfoque incorporaron a su contexto, ideas y recomendaciones sobre el comportamiento de los gerentes, que están claramente relacionados con formas de comportamiento femeninos generalmente identificadas con esferas identitarias femeninas, sin que tales teorías reconociesen el carácter tradicionalmente adscrito a lo femenino de tales comportamientos.

Tal es el caso, por citar unos pocos ejemplos, de la famosa Teoría "Z" de Ouchi, quien señalaba que el estilo participativo que consideraba clave en el éxito gerencial de la época, está conectado con la habilidad para relacionarse con las personas, asunto que estimaba como un factor de considerable importancia en el crecimiento de la industria japonesa, pero que recibía escasa atención en las empresas norteamericanas. Este principio de capacidad para el relacionamiento interper-

sonal, es ampliamente reconocido como una habilidad principalmente adscrita al comportamiento de las mujeres, más que al de los hombres, entre quienes la jerarquía vertical ha sido tradicionalmente el canal de comunicación excluyente, que corresponde a su patrón de comportamiento genérico. Sin embargo Ouchi no hace mención alguna a la articulación de género que posee este rasgo que recomienda para el éxito empresarial.

Este mismo principio y en general el relevamiento de lo humano como una dimensión importante en la gerencia, hasta llegar a la consideración de la importancia que tiene la expresión de las emociones y sentimientos, se hace presente en las filosofías que animan a la gerencia de Calidad Total, a la Gerencia de Excelencia, al pensamiento de Senge y a la Reingeniería. Para la Gerencia de Calidad Total, las actitudes y la naturaleza de la comunicación, planteada en términos más flexibles y cercanos al respeto por las circunstancias humanas que rodean las relaciones, se constituye en una de las dimensiones esenciales del proceso de empoderamiento de los recursos humanos, que es uno de sus principios esenciales. Por su parte, Peters y Waterman, por ejemplo, en su obra destacan la importancia de la dirección intuitiva y la capacidad para generar entusiasmo y emociones de adhesión, entre las características que debe tener el/la gerente del presente: "El sistema exclusivamente analítico conduce a una filosofía abstracta y sin corazón". Sin embargo, pese al reconocimiento que se hace de estas necesarias cualidades del nuevo gerente en la turbulenta época que vivimos, no se pensó que se estaban requiriendo características que correspondían a los comportamientos que genéricamente, se asumen como distintivos de las mujeres.

2. El enfoque que admite explícitamente la existencia de "componentes" o de una "dimensión" femenina parcial en la gerencia.

Esta perspectiva se ha desarrollado a partir de la contribución de variadas fuentes, cuyos aportes, directa o indirectamente, han puesto de relieve la posibilidad de encontrar distinciones entre hombres y mujeres en su forma de acometer e interpretar la realidad del ejercicio de la dirección y la gerencia.

En parte el origen de esta tendencia se conecta con investigaciones realizadas en torno a la necesidad de mejorar y hacer más eficien-

tes los procesos de dirección y facultar a los protagonistas de estas posiciones para un mejor desempeño. La intención de estas investigaciones, si bien tomaba en cuenta las diferencias que afloraban entre hombres y mujeres, no estaba animada por el interés central de construir un enfoque de género para la gerencia.

Gran parte de los trabajos estuvieron principalmente centrados en el tema del liderazgo, tras el propósito de encontrar el patrón más adecuado a las exigencias cambiantes del momento. Los trabajos de Michael Maccoby¹¹ y de Mac Gregor Burns¹², fueron decisivos en la determinación de la necesidad de un nuevo estilo de dirección, menos autoritario y apegado al esquema de dirección tradicional, de clara estirpe masculina.

La investigación sobre los estilos diferenciales de liderazgo en hombres y mujeres se inició en los años 80 y pese a las críticas que recibió y aun recibe del denominado Feminismo de la Igualdad, ha producido y continúa produciendo en una asombrosa cantidad, importantes hallazgos que han fortalecido el planteamiento de la existencia de algunas diferencias genéricas en la conducción, hasta tal punto que, en gran medida, fue a partir de estos planteamientos cuando se comenzó a hablar de «Dirección Femenina» o de «Poder de Mujer», tanto como de «Rasgos Masculinos del Liderazgo», y que en ambos casos constituyen potencialidades para incrementar la eficiencia de la función directiva.

Tal como se ha dicho, a partir del enfoque de la Gerencia de Calidad de Deming, las disciplinas de la gerencia iniciaron una consideración novedosa y distinta a lo conocido hasta el momento, respecto de los fenómenos vinculados al personal de la empresa. El factor humano se convirtió desde entonces en eje fundamental de la gestión gerencial. Este cambio relevó la necesidad de brindar más atención a las actitudes, sentimientos, modos de relación y factores de afirmación personal de las y los gerentes, lo cual condujo al descubrimiento de que la función de liderar y gerenciar exige atributos personales. A partir de estas ideas el tema del liderazgo se ha hecho central en toda la teoría organizacional y se le considera como uno de los factores decisivos del éxito o fracaso de la gestión.

¹¹ Maccoby, Michael: "*Management and leadership*". en The Mitre Lecture Series, Mc Lean, Va. The Mitre Corporation, abril 8 de 1980.

¹² Mac Gregor Burns, James: "*Leadership*", Harper and Row, Nueva York, 1979.

Al hablar del liderazgo del presente, Suzanne Dove¹³ señala que las transformaciones que está viviendo la sociedad han hecho emerger un nuevo equilibrio de poderes en el cual, sectores hasta hace poco omitidos, reclaman su cuota de protagonismo. Estos panoramas demandan liderazgos renovados en su funcionalidad, a fin de que sean capaces de conciliar los intereses y demandas de los heterogéneos actores que caracterizan la complejidad de estos tiempos. Para ello, añade, es necesario concebir al liderazgo fuera del esquema tradicional de los liderazgos organizacionales o de las posiciones con autoridad política formal. El liderazgo de esta época debe ser concebido como una actividad presente en cualquier esfera de la sociedad, que es ejercida por personas con autoridad formal e informal e incluso sin ella.

Este tipo de liderazgo puede tener múltiples expresiones y es el que James Mc Gregor Burns identificó como *liderazgo transformacional*. Esta expresión, que ya es clásica en la literatura especializada, fue la que se lanzó como modelo a seguir para el nuevo liderazgo de las mujeres en el mundo, en los debates del Foro de ONGs en Hairou, en el Congreso Internacional «Women in Politics»,¹⁴ celebrado en el marco de la IV Conferencia Internacional de la Mujer, en China en 1995.

Las características del *liderazgo transformacional* permiten comprender porqué se le concibe como un tipo de dirección que no está reservado exclusivamente a altas posiciones de autoridad formal, sino que es extensible al conjunto de la sociedad, tal como afirma Joan Prats Catalá, Director del Instituto Internacional de Gobernabilidad del PNUD y la Autonomía Catalana, con sede en Barcelona, España,. Este autor dice que «ser líder depende de la decisión personal de asumir la función de ponerse al frente, procurar visión y sentido de la dirección, comunicar y construir confianza tanto o más que la que corresponde a la posición que se ocupa formalmente».

Los atributos del *liderazgo transformacional* son variados, pero los fundamentales, según Dove, se centran en: a) la capacidad para concebir

¹³ Dove, Suzanne: «*Leadership for Governance*». Barcelona Governance Project. ESADE. United Nations University. Barcelona.1996.

¹⁴ En el Foro de Hairou se celebró el Primer Congreso Internacional «Women in Politics», organizado por el Asia Pacific «Women in Politics» Center. En los documentos de base del Congreso está la propuesta para un nuevo tipo de liderazgo «transformacional» de las mujeres. Esta expresión se difundió rápidamente a partir de la obra de Burns, su creador, y ha logrado gran aceptación entre los especialistas.

y formular una visión que se conecte con los intereses y motivaciones de las amplias audiencias. b) legitimidad que permita la comunicación abierta con los grupos de interés; tal legitimidad depende de la credibilidad y confianza que inspire quien ejerce el liderazgo. c) la capacidad para manejar adecuadamente el conflicto, que representa una cualidad crítica en situaciones de cambio institucional, ya que permite emplear positivamente las energías del conflicto y arribar a coaliciones en los intereses de los actores en conflicto. d) Finalmente, capacidad para poner en marcha procesos de adaptación y aprendizaje social, cuando las situaciones exigen soluciones que no son obvias o no existen en las tradiciones de los actores. En este sentido el o la líder deben actuar como verdaderos catalizadores de procesos.

Tal como Bennis ha señalado,¹⁵ alrededor de esta definición que obviamente no coincide con la literatura tradicional sobre liderazgo¹⁶, surgen cuestiones colaterales de la mayor importancia, tales como el tema de la ética del liderazgo o la reiterada discusión sobre lo que puede ser innato o aprendido en quienes se desempeñan como líderes. Una concepción más eficiente del liderazgo debe incluir no sólo las cuestiones relacionadas con los comportamientos personales de los líderes, sino también los aspectos institucionales involucrados y los requerimientos de todo tipo que exige la actividad, incluido el entrenamiento.

Coincidiendo con los crecientes intereses sobre el tema del liderazgo, el Stanford Research Institute desarrolló, a fines de los años setenta, una investigación sobre las tendencias en los estilos directivos. En el estudio, realizado por Lynn Rosener y Peter Schwartz¹⁷, se determinó la existencia de dos tendencias en los estilos, a las que denominaron *alfa* y *beta*. El estilo *alfa* fue caracterizado como orientado hacia características masculinas, tales como las inclinaciones analítica, racional y cuantificadora, con rasgos adicionales como el confiar

¹⁵ Bennis, Warren: «*On becoming leader*». 1994. Citado por S. Dove. op. cit.

¹⁶ La literatura tradicional sobre el liderazgo ha dado mucha importancia a la definición del líder en términos sólo de las características personales, sin referirse a la funcionalidad de las mismas en los contextos donde deben actuar quienes dirigen. Si bien las características anotadas demandan ciertos rasgos personales, no todo lo que implican tiene que ver exclusivamente con la eficiencia personal, individualmente considerada.

¹⁷ Rosener, Lynn y Schwartz, Peter: «*Women Leadership and the 80's. What Kind of leaders do we need?*», en "The report: Round Table on New Leadership in the Public Interest", New York. NOW Legal Defense and Education Fund. Octubre, 1980.

principalmente en relaciones jerárquicas de autoridad, buscar a los problemas específicos soluciones deterministas y basadas en previos paradigmas; mientras que el estilo *beta* fue caracterizado como de orientación femenina, por la prevalencia de características como la empatía, intuición, cualificación y capacidad de síntesis, aparte de conceder confianza a las relaciones de adaptación, tales como el apoyo mutuo y a buscar soluciones globales que respondan a conjuntos de problemas. En aquel momento los investigadores consideraban que ambos estilos eran necesarios para resolver los problemas de productividad. Afirmaban que la dirección moderna exigía que los directores de empresas y otras organizaciones compartieran unas y otras características.

Al considerar que el estilo *beta* se adaptaba principalmente a los comportamientos y desempeños de las mujeres, señalaron que por ello podrían brindar un aporte sustantivo a resolver los problemas de la gerencia: “La introducción de este estilo (*Beta*) en los sistemas más tradicionales representa una gran oportunidad de resolución de la crisis –y las mujeres pueden desempeñar una parte instrumental en la capitalización de esta oportunidad”.

La cita precedente muestra el carácter eminentemente utilitario e instrumental para los objetivos tradicionales de la gerencia, que se concedió a estos descubrimientos, muy lejos de la posibilidad de introducir una visión de género en la actividad.

En parte, estos planteamientos fueron un importante punto de partida para el desarrollo de una muy consistente y creciente corriente de investigación, que se ha mantenido con gran fuerza hasta el presente y que centra su interés en descubrir y codificar las diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres. En cierto modo, este tipo de reflexión ha estado vinculado al área de las relaciones de las mujeres con el poder, especial pero no exclusivamente, con el poder político. El enfoque político del tema del liderazgo de las mujeres se ha vinculado no solamente a la dimensión cuantitativa que trata de conocer cuantas son y dónde están las mujeres en el poder. También se ha articulado el tema a la caracterización de las élites políticas, los procesos de selección de los/as miembros/as de esas élites y el estudio de los estilos de liderazgo, a los análisis de la autoimagen de las mujeres en el liderazgo, a las características del deseo de poder

en el aparato psicológico de las mujeres, a las características de las vivencias diferenciales del éxito en hombres y mujeres y una cada vez más creciente agenda de temas sobre el liderazgo político y gerencial de las mujeres, a la cual no es posible referirnos en este texto.

Dentro de esta perspectiva, para Edurne Uriarte¹⁸, el tema de los estilos de liderazgo remite a dos preguntas esenciales: a) determinar que si existe un estilo de liderazgo femenino, éste es diferente al masculino, y b) si las decisiones y políticas que asumen las mujeres en el poder se pueden diferenciar de las de los hombres. Esta autora, pone en duda la existencia de una comprobación empírica contundente que valide la existencia de los estilos diferenciales, en contra de la mayor parte de quienes se han venido ocupando del asunto de las diferencias de estilo en la conducción, entre hombres y mujeres. Con base en los trabajos de Michael Genovese¹⁹ afirma la dificultad de definir diferencias tajantes en tales estilos y citando al autor, señala que más que estilos distintos lo que existe son situaciones diferentes que demandan distintos modos de conducir. Pese a ello las investigaciones de Genovese muestran que las mujeres líderes mundiales investigadas, manifiestan encontrar diferencias en la conducción entre hombres y mujeres. Estas investigaciones consideraron la opinión de líderes de la talla de Simone Veil, Gro Harlem Brundtland, Martine Aubry, Corazón Aquino, Margaret Thatcher y la Presidenta de Irlanda Mary Robinson, entre otras.

Por otra parte, Uriarte sostiene que las diferencias en los valores y contenidos de las políticas que desarrollan hombres y mujeres, parecen producirse principalmente en función de los partidos y no tanto del sexo de los/as decisores. Sin embargo la autora admite que son abundantes las investigaciones que demuestran la existencia de actitudes y valores diferentes entre hombres y mujeres, independientemente de los partidos a los cuales pertenezcan. En tal sentido cita uno de los trabajos de la reputada investigadora Pipa Norris²⁰, en el cual parece demostrarse el carácter más progresista de las mujeres frente a los hombres.

¹⁸ Uriarte, Edurne: *“Las mujeres en las élites políticas”*, en *“Mujeres en Política”*. Uriarte E. y Elizondo, A., Coordinadoras. Editorial Ariel., Barcelona, 1997.

¹⁹ Genovese, M. A.: *“Woman as national leaders”* Sage, Newbury PARK, California, 1993. Citado por Uriarte.

²⁰ Norris, Pipa: *“Women in Congress: A Policy Difference?”*. Politics, vol. 6 No. 1, 1986. Citado por Uriarte.

Por su parte, Susan Carroll,²¹ en su conocido artículo, señala la mayor relación de las mujeres políticas con materias del área social en concordancia con la auténtica vocación e intereses de las mujeres por ese tipo de temas. Hallazgos semejantes se han hecho en estudios realizados en América Latina y El Caribe, donde las agendas parlamentarias han ido sufriendo modificaciones y ampliaciones hacia el área social, casi simultáneamente con el incremento del número de mujeres en la representación popular o en el Poder Ejecutivo vinculado a esas áreas.²²

Los estudios realizados por Pipa Norris y Joni Lovenduski sobre los estilos de liderazgo político, parecen apoyar la idea de que las mujeres “presentan una aproximación más compasiva, humanitaria y cooperativa en su manera de hacer la política”. Norris asegura que las percepciones de los miembros de los partidos apoyan esas imágenes.²³ Pese a que las respuestas más usuales en la investigación fueron neutrales respecto al género, donde se percibían diferencias, éstas respondían a los estereotipos de género. “Las mujeres candidatas tendían a ser consideradas más humanitarias, más prácticas, más accesibles, más honestas, con fuertes principios y más trabajadoras. En contraste, los hombres eran vistos como más despiadados, efectivos y decididos”. Las autoras se preguntan si las respuestas reflejan los estereotipos sociales o son reflejo de la realidad, lo cual consideran difícil de evaluar, por la ausencia de datos sistemáticos al respecto. Esta observación debería ser contrastada con la elemental reflexión de que las marcas identitarias de los géneros, en

²¹ Carroll, Susan: “*Woman State Legislators, Women’s Organizations, and the Representation of Women’s Culture in the United States*”, en J.M. Bystydzienski (ed.), “*Women Transforming Politics*”, Indiana University Press, Indianapolis, 1992.

²² García Prince, Evangelina: “*La participación de las mujeres en las estructuras de poder y de toma de decisiones*”. Documento preparado para la Comisión Interamericana de Mujeres. (OEA). Reunión Interamericana de Consulta sobre la Participación de la Mujer en las Estructuras de Poder y Toma de Decisiones 17 – 19 de febrero de 1998. Washington, D.C. (OEA/Ser.L.II/7.7 - CIM/CIMDE/doc.4/98 de Original: español)

²³ Norris Pippa: “*Las mujeres políticas: ¿Un nuevo estilo de liderazgo?*”. En Uriarte y Elizondo, Coordinadoras. Sobre este mismo tema Norris y Lovenduski han publicado otros trabajos que han sido el resultado de sus propias investigaciones, especialmente en Inglaterra y otros países europeos: “*Political Recruitment: Gender, race and class in the British Parliament*”, Cambridge University Press. 1995

este caso el femenino, condicionan los comportamientos que cristalizan como estereotipos en el imaginario colectivo.

Gran parte de los trabajos de Norris y Lovenduski han considerado de manera clara la perspectiva de género, sin que se hayan vinculado a la gerencia y con el mismo explícito interés, con el que lo han considerado en el análisis de la dirección política. Pese a ello sus trabajos han logrado cierta influencia en la consideración de la temática del liderazgo de las mujeres y los hombres en general

En el contexto más inclusivo de estas contribuciones ha estado presente de manera directa o indirecta el pensamiento feminista culturalista de las autoras norteamericanas Nancy Chodorow y Carol Gilligan, quienes han sostenido que las diferencias de socialización han generado la conformación de una cultura femenina que tiene un peso específico en los comportamientos de las mujeres y en las relaciones que sostienen con los hombres y en sus respectivas concepciones éticas y prácticas frente al ejercicio del poder. La muy influyente obra de Gilligan, pese a las críticas que ha recibido a consecuencia de la extrapolación que hizo de las conclusiones de sus investigaciones entre estudiantes de los Estados Unidos hacia las conductas femeninas y masculinas en general, desarrolló la idea de la cultura de mujeres, que ha dado lugar a otros aportes, sobre todo en el tema que estamos tratando.²⁴

Un ejemplo significativo de lo anterior, lo representa el muy conocido trabajo de Dorothy Cantor y Tony Bernay, en el cual sostienen que la “ecuación del liderazgo” en las mujeres está determinada por la combinación de tres componentes: Sentido de auto competencia, agresividad creativa y poder de mujer. Al definir este último componente del liderazgo, señalan que es un tipo de poder con rasgos específicos y que se transmite de madres a hijas a través de las generaciones y que es obviamente diferente al poder masculino dominante.²⁵ Este poder de mujer, tiene aplicaciones en la vida de las mujeres que son líderes, como lo demostró la investigación que las autoras realizaron entre 25 connotadas mujeres dirigentes de los Estados Unidos,

²⁴ Gilligan, Carol: *“In a different voice. Psychological Theory and Women’s Development”*. Harvard University Press, Cambridge. 1982.

²⁵ Cantor, Dorothy y Bernay, Tony: *“Women in Power. The secrets of leadership”*. Houghton Mifflin Company. Boston, 1992.

cuyas historias de vida analizaron para arribar a las precitadas conclusiones. Algo semejante sostiene la argentina Clara Coria, quien en sus obras ampliamente conocidas y difundidas en la región, sostiene la existencia y manejo por las mujeres de ciertos “contrapoderes” o “poderes oficiosos” que están relacionados con condiciones de género²⁶

Todas estas contribuciones, incluyendo excelentes trabajos realizados sobre las condiciones actuales del liderazgo de las mujeres en América Latina y El Caribe²⁷, han sido importantes alimentadores de la conformación de una visión de género en torno a los comportamientos de hombres y mujeres en la dirección y la gerencia, aun cuando sus intenciones originales no estaban dirigidas a esa área o no eran determinar, en algunos casos, los rasgos del liderazgo con base en una concepción género sensitiva. Muchos de los aportes de la nueva teoría del liderazgo, constituyeron las bases para un desarrollo conceptual del fenómeno, con base en un enfoque de género.

3. *Los aportes y desarrollos que penetran el fenómeno gerencial y ponen al descubierto diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres en la gestión directiva*

Los trabajos de esta línea representan una importante vertiente en la conformación de una perspectiva de género en la Gerencia, pese a que algunas de esas contribuciones no han estado explícitamente fundamentadas en la Teoría de Género. En esta categoría pueden incluirse muy variados esfuerzos, entre los cuales mencionamos algunos de los más importantes, que reseñaremos brevemente:

²⁶ Coria, Clara: “*Los laberintos del éxito*”. Paidós, Buenos Aires, 1992. Esta autora desarrolla sus ideas centrales sobre la relación de las mujeres con el poder en diferentes y muy interesantes obras: “*El sexo oculto del dinero*”, “*El dinero en la pareja. Algunas desnudeces sobre el poder*”.

²⁷ «*Las Mujeres Latinoamericanas en cifras*». Tomo comparativo. Publicación del Instituto de la Mujer de España y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. FLACSO. Bajo la coordinación de Teresa Valdez y Enrique Gomáriz. Santiago de Chile. 1995. Además está el excelente trabajo «*Inventario de Recursos para la Integración de las mujeres a la comunidad y el proceso político en América Latina*». (Documento no publicado). Teresa Valdés e Indira Palacios. Santiago de Chile. 1996. Este documento es una síntesis parcialmente actualizada del anterior.

a) *El desarrollo de una perspectiva género sensitiva en la teoría del liderazgo gerencial.*

La consecuencia lógica de los desarrollos conceptuales anteriormente anotados, fue el planteamiento de la existencia de estilos de liderazgos diferentes entre hombres y mujeres, fuertemente condicionados por características de género. Estos criterios se proyectaron a la reflexión sobre el tema de la gerencia con gran fuerza y actualmente constituyen una de las vertientes donde se concentra una buena parte de la investigación sobre "Género y gerencia", prácticamente en todos los espacios donde este vínculo es analizado. Hubo contribuciones pioneras de este punto de vista como por ejemplo las de Marilyn Loden y la de Sally Helgesen, basadas en sus propias experiencias personales, que luego llevaron a constataciones más amplias..

A propósito de estas autoras, hay que recordar que en los últimos años se ha abierto paso entre la maraña de aportes y propuestas para enriquecer el ejercicio gerencial, la llamada Gerencia en la Perspectiva Femenina o Dirección Femenina: una corriente que ha venido ganado legitimidad en los procesos de formación de los cuadros gerenciales. Pese a las resistencias relativas que ha enfrentado este punto de vista a consecuencia del Ethos androcéntrico que impregna en general el ejercicio de la gerencia que está principalmente en manos masculinas, en todos los países y en todas las esferas donde se considere, la Dirección Femenina viene siendo objeto de prolongada atención e interés por parte de las y los especialistas. Las autoras antes señaladas están entre las primeras representantes de esta tendencia, caracterizada principalmente por el establecimiento de diferencias en los estilos gerenciales de hombres y mujeres, lo cual hoy en día, por la enorme cantidad de evidencias derivadas de las investigaciones en diversos aspectos, parece difícil de obviar o resistir.

Los abundantes estudios sobre el comportamiento de hombres y mujeres en posiciones de dirección coinciden en afirmar que en efecto hay en muchos casos elementos de comportamiento que pueden ser vinculados a características de género, a rasgos de los paradigmas de subjetividad masculino y femenino.

Marilyn Loden,²⁸ se dedicó a analizar el mundo empresarial norteamericano, en contraste con todas las tendencias e interpretaciones

²⁸ Loden, Marilyn: *Feminine Leadership*. Times Books. New York. 1987. Helgesen, Sally: *La ventaja de ser mujer. Formas femeninas del liderazgo*. Edit. Vergara. Buenos Aires. 1993.

más actuales sobre el nuevo liderazgo que se habían planteado hasta entonces. Su trabajo está muy ampliamente documentado y se reconoce como uno de los aportes importantes a la conformación de una visión género sensitiva en la gerencia, pese a que la autora explícitamente no fundamentó sus observaciones en el enfoque de género. Su obra está más emparentada con el planteamiento de Gilligan ya citado y muy claramente sostiene en tal sentido que la gerencia moderna debe oír las “voces diferentes” de las mujeres y lo que éstas pueden aportar al perfeccionamiento de esta disciplina, en una clara alusión a la obra de Gilligan.

En su trabajo, señala la evidencia que viene aportando la investigación psicológica sobre aptitudes diferenciales de hombres y mujeres, que luego son ampliadas por la educación. Sostiene la existencia de un modelo de Dirección Femenina, frente a lo que denominó “masculinismo empresarial”, que frecuentemente enfrenta resistencias poderosas en ese mundo gerencial que ha valorado los rasgos del varón como los que definen las mejores características del gerente. Define las características del masculinismo empresarial en términos de los siguientes rasgos principales: 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

La dirección masculina posee un estilo operativo fundamentalmente competitivo; desarrolla estructuras organizacionales preferentemente jerárquicas; el objetivo básico es lograr el triunfo; el estilo de resolución de problemas es principalmente racional y tiene como características claves: fuerte control, estrategia, no emocionalidad y análisis.

Según Loden, éstos son rasgos que corresponden claramente a la dirección o gerencia tradicional y que deben ser revisados para enriquecer la práctica de la gerencia con una perspectiva femenina que brinde sus virtudes complementarias. La Dirección Femenina aporta los siguientes rasgos: Dirección participativa; Valoración de las relaciones; Orientada hacia las personas; Empleo de la intuición

Loden señala que el reconocimiento de las cualidades de las mujeres como elementos cruciales en el *management*, ha hecho posible la superación que suponen algunas prácticas gerenciales del presente.

A diferencia de la dirección masculina, la femenina posee un estilo operativo de tipo cooperativo; alienta la estructura de la organización con base en la formación de equipos; el objetivo básico es la calidad; en la resolución de problemas emplea lo intuitivo y lo racional; y sus características claves son: control reducido, comprensión, colaboración y niveles de alto rendimiento.

La intención de la obra de Loden es en cierta manera apoyar a las mujeres que intentan la carrera gerencial, sobre todo en el sector de las empresas privadas, para “triunfar en los negocios sin actuar como un hombre”. Para ello señala los rasgos claves que como auténticas ventajas comparativas ofrecen las mujeres, por sus características de crianza e identidad, al perfeccionamiento de la acción gerencial. Por una parte, dice, las mujeres se inclinan más al empleo del poder personal que al uso del poder jerárquico del cargo, como hacen habitualmente los hombres. Señala el alto rendimiento promedio de las mujeres, su facilidad para trabajar en equipos, la habilidad y eficiencia en el establecimiento de las relaciones interpersonales y disposiciones óptimas y superiores a las de los hombres para resolver conflictos, aparte de la mayor inclinación y habilidad para el empleo de la intuición y mejor resistencia a las situaciones de stress.

Loden concluye su obra tratando de demostrar las ventajas que para las empresas modernas tiene el contratar mujeres y destaca las áreas en las cuales es necesario establecer nuevas normas y procedimientos que garanticen la igualdad. La humanización del lugar de trabajo sería en última instancia el producto social máspreciado de la Dirección Femenina. La obra se convirtió rápidamente en un clásico en la materia y en muchos sentidos aún representa una referencia obligada para quienes se interesan por la Gerencia con Perspectiva de Género, pese a que no se ocupa de explorar la visión masculina dominante en muchas prácticas gerenciales.

Por su parte, Sally Helgesen planteó que las mujeres eran “los nuevos japoneses de la empresa”, expresión que pone en claro la ausencia de una auténtica visión género sensitiva. En su investigación encontró disparidades en los comportamientos de ambos géneros entre las cuales señaló: las diferencias en los ritmos de trabajo, la mayor tolerancia de las mujeres a las discontinuidades, mayor grado de responsabilidad, compromiso y apoyo, versatilidad, capacidad para manejar redes complejas de relaciones, el que den más impor-

tancia a los vínculos con el medio, el que sean multi-facéticas, y que compartan y distribuyen información. A esto añadió la inclinación de las mujeres gerentes y en general las mujeres en la organización, a formar equipos y redes con sistemas orbitales de información y toma de decisiones. Todos estos, como los señalados por Loden, son rasgos críticos para la gerencia que requieren los tiempos inestables que vivimos, por lo cual es imperativo el aporte del punto de vista de las mujeres en la gerencia.

Es obvia la conexión entre la relevancia que han dado la Teoría Z, la Gerencia de Calidad, la tendencia gerencial basada en La Quinta Disciplina y la Reingeniería de Negocios a un nuevo estilo de comportamiento en la dirección, que emplea características del género femenino. En parte la cultura androcéntrica y el Ethos masculino que anima toda la práctica gerencial rechaza la posibilidad de reconocer el aporte del lado femenino del ser humano a hacer de la gerencia actual una disciplina más eficiente en la turbulencia y más considerada con las personas, dentro o fuera de las organizaciones: clientes o trabajadores. Los marcos culturales generales impregnan las culturas gerenciales, lo cual hace muy cuesta arriba para los gerentes, en su mayoría hombres, aceptar que su eficiencia en estos tiempos puede depender de un manejo exitoso de habilidades que siempre se asignaron al estereotipo del comportamiento femenino. Se aceptan más fácilmente si las enuncia un hombre y si no se acotan como rasgos femeninos.

b) *La contribución de las investigaciones sobre los discursos diferenciales de hombres y mujeres y sus expresiones en la práctica gerencial.*

Éstas han sido principalmente las contribuciones de Deborah Tannen,²⁹ muy reputada especialista, quien desde 1974 ha estado investigando la influencia de los estilos de conversación en las relaciones humanas y que ha alcanzado renombre internacional. Sus primeros trabajos publicados datan de 1981 y han estado básicamente centrados en estilos

²⁹ Tannen, Deborah: *“La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo”*. Vergara Editor. Buenos Aires, 1996. Otras importantes obras de esta autora sobre el mismo tema de los lenguajes diferenciales de hombres y mujeres son, entre otras: *“Género y discurso”*, Paidós, Buenos Aires, 1996; el best – seller *“Tú no me entiendes”*, Vergara Editor, Buenos Aires, 1995; aparte de numerosos otros trabajos, la mayoría de ellos en inglés, en los cuales explora los estilos lingüísticos y conversacionales entre determinados grupos.

conversacionales entre diferentes grupos, hasta que concentró una gran parte de su interés en los lenguajes y las conversaciones de hombres y mujeres en diferentes contextos y edades. Los estudios de Tannen son clásicos en materia de lingüística de género y han sido reconocidos como una de las fuentes más importantes para comprender y explicar algunos fenómenos importantes que se dan en la dinámica de las relaciones de ambos géneros en el contexto de la gerencia. Muchos de sus trabajos aparecen en el *Bussines Review* de la Universidad de Harvard, donde es una invitada permanente por la autoridad que se le reconoce en la materia.

Tannen sostiene la existencia de modelos de género en el uso del lenguaje, en los cuales subyacen dimensiones como el poder y la solidaridad, que se ponen de manifiesto en las “estrategias lingüísticas” que emplean unos y otras, y que son adquiridas desde la más temprana infancia en las interacciones conversacionales. En “Género y Discurso” expone sus descubrimientos en la observación de conversaciones entre niños y niñas, entre sujetos de clases sociales diferentes y entre personas de etnias distintas, y en cada caso encuentra, de manera consistente, pautas de dominación que se expresan en la conversación de los individuos de sexo masculino.

Resultados semejantes encontró en sus trabajos con hombres y mujeres en los niveles gerenciales. Parte de los problemas que estudió en esta realidad fue el del relativo estancamiento que sufrían las mujeres en su ascenso en la carrera gerencial, en la cual la mayoría se encontraba represada en los mandos medios. Estudiando los resultados de sus propios trabajos, así como los de Shari Kendall, llegó a la conclusión de que el “techo de cristal” que enfrentan las mujeres en la carrera gerencial es en cierta medida o está fuertemente apoyado en un “muro de palabras”. Al investigar las calificaciones que los grandes gerentes aplicaban a las decisiones sobre los ascensos, encontró que el rechazo a las mujeres tenía que ver con rasgos de inseguridad, según opinaban los hombres que podían decidir la promoción. Tannen descubrió que los hombres calificaban con base a sus propios patrones de expresión lingüística de lo que consideraban un discurso capaz, seguro y decidido. Por otra parte, los lenguajes femeninos en las posiciones de poder parecen tender a disimular, disfrazar o mostrar una cara distinta de la autoridad y establecer nexos de igualación que son inadmisibles en la cultura lingüística de los hombres, porque en su contexto conver-

sacional esto expresaría debilidad. En un artículo publicado en la Harvard Business Review hace pocos años³⁰, Tannen señala que observó como investigadora, durante meses, las discusiones de las juntas directivas de algunas de las más importantes corporaciones norteamericanas y descubrió cómo las mujeres, por ejemplo, hacen propuestas y luego no las sostienen, hasta que llega un hombre la toma como suya, la defiende, habla abiertamente sobre sus ventajas y termina recibiendo las felicitaciones de toda la asamblea, mientras nadie recuerda que la propuesta fue hecha por una mujer. Tannen observó que la autora de la propuesta asumía esto como algo normal y no reclamaba el crédito para sí, porque se sentía satisfecha de haber contribuido. Este fenómeno había sido observado por Tannen en otros contextos como una estrategia para no llamar la atención o no vanagloriarse, cosas que las mujeres han aprendido a evitar desde edad temprana. El sólo hecho de diluir o evitar el empleo del pronombre “yo” para referirse a ejecutorias personales, es una fuerte marca de género que en las mujeres tiene consecuencias limitantes en el mundo de las funciones gerenciales, impregnado de un discurso de poder, de signos lingüísticos y conversacionales profundamente masculinos. Sin embargo, por otra parte, estos estilos femeninos de conversar pueden ser ventajosos en nuevas áreas que se abren a la actividad del liderazgo gerencial, como lo que se refiere a las transacciones negociadas y en áreas donde se requieren complejas redes de relaciones, donde las mujeres desde la infancia tienen interacciones conversacionales mucho más eficaces y hábiles que los varones.

Tannen destacó la importancia que en la vida adulta tienen los rituales y estrategias conversacionales que se adquieren en la infancia en relación con las diferencias de género y que marcan los comportamientos adultos frente a las diversas situaciones que deben enfrentar los hombres y las mujeres, incluyendo las que se refieren al poder. En este sentido Tannen afirma que los hombres tienden a minimizar sus dudas en los rituales conversacionales, mientras que las mujeres se inclinan por hacer menos evidentes sus certezas, como expresión de patrones de género adquiridos muy tempranamente.

³⁰ Tannen, Deborah: “*The power of talk: Who gets Heard and Why*”. Harvard Business Review. September – October 1995.

Realmente el trabajo de esta autora es amplio, apasionante y está en permanente enriquecimiento; en el campo de la gerencia demuestra la existencia de una arraigada cultura sociolingüística que define rituales conversacionales excluyentes de las mujeres y de lo femenino y que se refleja en casi todas las funciones de la gerencia, incluyendo la selección de personal, la promoción de ascensos y oportunidades y la toma de decisiones en general.

En esta misma línea de investigación están los trabajos de Serbin y O'Leary, quienes observaron la socialización temprana de los lenguajes de niñas y niños, como fundamento de los referentes conversacionales de hombres y mujeres adultos, y en la cual los maestros tienen un papel fundamental.³¹ Según estos autores la respuesta de los docentes varía conductualmente según se trate de niñas o varones. Las niñas reciben menos atención y estímulo y su comunicación en espacios públicos es menor. Observaron que en la comunicación con los niños, los docentes usan verbos que expresan movimiento y acción, mientras que con las niñas utilizan la interacción verbal empleando frecuentemente los adjetivos y diminutivos. Estas raíces lingüísticas tienen según los autores mencionados, consecuencias claras en las conductas genéricas de dominación y exclusión que posteriormente se hacen presentes en las personas adultas de ambos sexos.

Yadira Calvo Fajardo,³² investigadora costarricense muy reconocida, ha explorado los lenguajes coloquiales y el de los textos jurídicos, especialmente, y ha encontrado diferencias genéricas significativas que pueden tener amplia aplicación en el tema gerencial. Según esta autora, citada por Maureen Vargas en su estudio sobre la posición de las mujeres en la gerencia y administración educativa en Costa Rica, el lenguaje de las mujeres está "cargado de demandas de atención, por necesidad de establecer vínculos, marcado por inseguridad, miedo, expresado en la dicción, la utilización de las palabras, el tono de la voz, la entonación, entre otros." La comunicación reprimida en las mujeres, crea "el pánico genérico"³³, que según Maureen

³¹ Serbin, Lisa, y O'Leary, Daniel y Kent, Ronald: "A comparison of Teacher Response to the Preacademic and Problem Behaviour of boys and girls", Child Development. No. 44. 1973. Citado por Vargas, Maureen: "La mujer en la Administración educativa desde una perspectiva de género". Centro Mujer y Familia. Costa Rica, 1997.

³² Calvo Fajardo, Yadira: "A la mujer por la palabra", Edit. Universidad Nacional. Costa Rica. 1990.

³³ Dowling, Colette: "El complejo de Cenicienta". Edit. Grijalbo. México. Citada por Vargas.

Vargas, sería la caída en el “vacío de la propia intimidad”, que impele a las mujeres a disminuir sus aspiraciones profesionales.

Todas estas investigaciones han enriquecido el panorama de la comprensión de los comportamientos y las prácticas en las funciones de dirección y gerencia, pese a que algunas de ellas no estuvieron originalmente comprometidas con el tema.

c) *Los aportes de Barbro Dahlbom-Hall sobre los comportamientos y relaciones de hombres y mujeres dentro de la organización.*

Esta autora sueca, quien se ha destacado por su prolongada labor en la formación de mujeres líderes empresariales y políticas, tanto en Europa como en América Latina, ha logrado determinar comportamientos distintivos de cada género en el ejercicio de las funciones gerenciales y de liderazgo, e identificar las debilidades y fortalezas de hombres y mujeres en sus relaciones dentro de las organizaciones. Según Dahlbom-Hall, las mujeres van a la gerencia y en general a las posiciones laborales, con una carga de conducta que no corresponde al patrón cultural dominante, lo cual les exige períodos de adaptación, de los cuales depende en gran medida el éxito de su desempeño en la gerencia. En este proceso es habitual el establecimiento de ciertos “juegos” relacionales en los cuales unos y otras tratan de lograr sus mutuos objetivos. Por lo general, los hombres ocultan el temor que les genera la competencia de las mujeres y, de nuevo, los lenguajes desempeñan un papel fundamental en el establecimiento de las reglas de juego de la dominación:

“El lenguaje con frecuencia, le complica la vida a las mujeres. Hay diferencias entre el lenguaje de las mujeres y el de los hombres... Podemos visualizarlo así: en la vida laboral se habla inglés. Los ingleses se limitan a su región y opinan que allí sólo se debe hablar inglés. Cuando las mujeres se integran a la vida laboral, hablan francés. Horrorizados y encantados a la vez los hombres escuchan cuando las mujeres hablan francés. Lo que nos interesa es el hecho de que las mujeres entienden el inglés, mientras que los hombres no entienden el francés.”³⁴

³⁴ Dahlbom-Hall, Barbro: *Liderazgo femenino en las organizaciones*. Instituto Nicaraguense de la Mujer. Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo. Managua, 1997

En sus investigaciones la autora ha identificado características de la cultura organizacional profundamente androcéntrica, que en los juegos de hombres y mujeres se convierten en poderosos obstáculos, no sólo para el desarrollo de las mujeres, sino para el avance de las organizaciones y que están determinados por muy arraigadas conductas de género. Examinando en profundidad el proceso de adaptación de las mujeres en la organización, descubre una cultura organizacional en la cual las mujeres pasan por etapas y desempeñan ciertos roles calculados y admitidos, para lograr su aceptación como “pares” organizacionales. En su análisis socio psicológico, la autora que comentamos brinda una serie de estrategias que facilitarían a las mujeres superar los obstáculos que se les imponen, por la sólida cultura masculina profundamente internalizada en las actitudes y lenguajes de los protagonistas masculinos y que impregna los procedimientos gerenciales.

d) El enfoque de los “valores femeninos”.

Este tipo de contribución ha sido muy concretamente expresado por Judy Marshall,³⁵ quien entre otros autores que directa o indirectamente han tocado el asunto, estima el carácter crucial que para la gerencia del futuro y para la transformación de la sociedad, posee el desafío de adoptar tales valores. Según esta autora, los valores de hombres y mujeres no deben considerarse en forma estereotipada, porque en ambos casos pueden ser objeto de procesos degenerativos.

Al señalar los valores masculinos se refiere a los siguientes: Autoafirmación, Separación, Control, Competencia, Percepción Centralizada, Claridad, Racionalidad, Análisis, Discriminación, Actividad, Logro, Ambición y aspectos subyacentes como Independencia, Centralización, Control del mundo exterior y Cuestionamiento del mundo exterior. Para las mujeres identifica los siguientes valores: Afiliación, Apego, Receptividad, Aceptación de la Unión, Cooperación, Conciencia de Modelos,

³⁵ Marshall, Judy: *“Reenfoco de las organizaciones mediante el desarrollo de los valores femeninos”*. Trabajo presentado en la Conferencia anual de 1990 de la Asociación para la Administración, la Educación y el Desarrollo. Publicado en *“Manejo de lo desconocido. Creando nuevos futuros”* Boot, Lawrence y Morris Comp. Mc Graw Hill, Bogotá, 1996. La autora ha desarrollado una importante obra en relación con la participación de las mujeres en la administración, las culturas y el cambio organizacional. En 1984 escribió *“Las mujeres administradoras: viajeras en el mundo masculino”*. Chichester, Wiley.

Conciencia del todo y de sus contextos, Intuición, Tono emocional, Síntesis, Ser, Apoyo, Sostenimiento, Restricción y ciertos aspectos subyacentes como: Interdependencia, Apertura, Ciclos de cambio y renovación, Contemplación del mundo Interior.

Muchos de los valores que cita Marshall aparecen como denominaciones conductuales en muchas y muchos de los autores citados, pero es esta autora quien les confiere un estatuto ético. El énfasis que las sociedades patriarcales han hecho en los valores masculinos, ha determinado la segregación y separación que la caracteriza. En las organizaciones y en el ejercicio de la gerencia, Marshall plantea la conveniencia de considerar y desarrollar los aspectos generativos de los valores masculinos y femeninos y muy especialmente de estos últimos, que han estado excluidos de las funciones gerenciales.

En este sentido, señala la conveniencia de que las organizaciones decidan cambiar hacia la adopción de los valores femeninos, a través de procesos que comprendan los siguientes momentos: la reunificación de las polaridades divididas, el respeto a la diversidad, la exploración de la participación, la creación o recreación de la organización a partir de imágenes humanas, la promoción de la heterarquía y la restricción mutua, el cuestionamiento de la supremacía dada a las organizaciones. Para ello, sugiere formas en las cuales se puede acelerar la articulación de los valores femeninos en la organización, a través de: observación de los valores y suposiciones arraigadas, implementación de procesos de concientización para abrir espacios a los principios femeninos, reconocimiento a los procesos de flexibilidad, creación de nuevos modelos, desarrollo de habilidades administrativas que facilitan el trabajo con valores femeninos. La obra de Marshall cuestiona profundamente la cultura de las empresas y las organizaciones, de cara a la responsabilidad humana de las mismas en el presente y en el futuro, y no vacila en proponer la articulación generativa de lo femenino en las formas administrativas y gerenciales, tanto como en el contexto cultural de las organizaciones.

4. *El enfoque que examina la situación de las mujeres como un componente marginal*

El cuarto grupo de grandes contribuciones que apuntan a la conformación progresiva de una gerencia con perspectiva de género, se re-

fiere a los recientes desarrollos de la teoría y de algunas disciplinas gerenciales, que dentro del marco conceptual dominante, examinan la situación de las mujeres en ciertas funciones de la gerencia, como componente marginal, junto a otros componentes como son los casos de las personas mayores o que han adquirido alguna discapacidad. Obviamente, ésta no es una respuesta género sensitiva. Responde a una concepción “mujerista” del tema de la gerencia y está dentro de los contextos tradicionales de las concepciones de las teorías gerenciales dominantes. Sin embargo, es importante registrar que aún dentro de tales condiciones, la teoría androcéntrica señala a las mujeres como un grupo que demanda atención o consideración especial.

Una obra que refleja paradigmáticamente este punto de vista es el muy conocido manual de Stephen Robbins, “Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones”.³⁶ A lo largo del análisis que se hace de todas las funciones organizacionales, en varios casos se exploran las diferencias de comportamientos entre hombres y mujeres, desde una perspectiva eminentemente descriptiva y teniendo como fundamento y referencia el sexo, sin mención alguna a las realidades del género. Y también en este manual se toca el tema de la dirección gerencial y las posibles diferencias existentes entre hombres y mujeres. El manual concluye en esta parte que no es cierto que los estilos de liderazgo masculino predominantes favorezcan a los hombres, pues las organizaciones están cambiando hacia contextos más abiertos y democráticos. En términos generales, pese a la frecuente mención que se hace a las diferencias “por sexo” en los comportamientos ante ciertas funciones de la administración y gerencia, se mantiene la prevalencia de los criterios tradicionales que invisibilizan lo femenino como género.

Conviene señalar que esta perspectiva marginal de la consideración de las mujeres, comienza a ceder paso a una visión más incluyente, como lo demuestra el hecho de que en obras más recientes, el propio Stephen Robbins está entre quienes aseguran enfáticamente la existencia de estilos de liderazgo gerencial diferentes en hombres y mujeres.

³⁶ Robbins Stephen P.: “*Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*”, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1994

6. *Aportes preliminares a la conformación de una visión geénero-sensitiva integral de la teoría y práctica gerencial*

Finalmente, en esta breve revisión que podría ser una síntesis del Estado del Arte de la Gerencia con Enfoque de Género, es necesario reseñar aquellos aportes que corresponden a una tendencia reciente, muy preliminar y en formación que de manera aún parcial, intenta dar a la gerencia un enfoque de género, en forma que pretende ser integral. Hasta el momento, aparte de lo que se ha señalado en los párrafos inmediatamente anteriores, con relación a la obra de Robbins, la teoría sobre las disciplinas gerenciales no ha incorporado de manera satisfactoria y completa el enfoque de género. Por otra parte, como se ha visto en todo lo anteriormente expuesto, el foco de interés que ha venido articulando Género y Gerencia, se concentra principalmente en la determinación de diferencias en los estilos de liderazgo, conducción y modos de gerenciar, así como en el tipo de valores que las mujeres están en posibilidad de incorporar a la Gerencia como disciplina. En otro plano, es necesario reconocer la contribución importante que las investigaciones socio lingüísticas vienen aportando a la identificación de modos no visibles de estructuración del poder y las culturas organizacionales que contextualizan el desarrollo de la gerencia. Todos estos aportes constituyen una reserva conceptual muy valiosa, que puede dar lugar a la progresiva conformación de una Gerencia con Perspectiva de Género, como una propuesta de ruptura con las condiciones tradicionales de estas disciplinas.

Esta nueva tendencia en ciernes en la etapa presente, está muy cerca de los planteamientos de Judy Marshall, es decir, el enfoque de género en la gerencia, a través de propuestas globales de cambios en las culturas organizacionales, que se articulen como contextos referenciales a todas las funciones de la gerencia y de la vida de la organización y que actúen como clave obligada para la comprensión de las realidades problemáticas o no, que debe cotidianamente enfrentar el o la gerente.

Una de las obras más avanzadas y completas en este sentido es la de la española Mercedes Sánchez Apellániz³⁷ Esta autora realizó un muy completo trabajo de investigación, excelentemente documen-

³⁷ Sánchez-Apellániz, Mercedes: "*Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*". Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, 1997

tado, sobre las mujeres en posiciones de dirección en los países de la Comunidad Europea y en los Estados Unidos y Canadá, de cara a los cambios sociales que se han producido en las últimas décadas y que afectan las vidas privadas y públicas de hombres y mujeres y en contraste con las teorías sociales globales y los puntos de vista feministas, sobre la situación de desventaja de las mujeres.

A partir de un consistente análisis de los procesos y agentes de socialización en los patrones diferenciales de género, señala que los patrones organizacionales y las prácticas de dirección reproducen fielmente los estereotipos y generan consecuencias de sistemática desventaja para las mujeres en todas las funciones organizacionales, se trate de las pautas de selección de personal, incentivos para la motivación, criterios de promoción, como de los criterios de las empresas para explicar la rotación de personal o el ausentismo. Es tal el nivel de condicionamiento que impone a la organización la cultura de dominación genéricamente determinada, que la posibilidad más eficaz que puede dar al traste con la unilateralidad de la gerencia a favor de lo masculino y en detrimento de una cultura organizacional igualitaria y democrática, es atacar el asunto en sus componentes estructurales, es decir el cambio en la cultura organizacional y en los factores básicos que operan en las funciones y procesos de la vida de la organización: Desarrollo de los recursos humanos, planificación, toma de decisiones, comunicaciones, liderazgo gerencial, políticas, procesos de negociación, desarrollo y promoción, evaluación del trabajo y del cargo, asignación salarial, etc. Así mismo, plantea la necesidad de que se atienda dentro de un cambio organizacional sensible al género, a las actitudes frente a uno y otro género y frente a lo que las diferencias de género implican para la gerencia y la organización.

La autora concede gran importancia a un tema que ha estado presente a lo largo de esta síntesis: el estilo directivo, y se pronuncia por un liderazgo transformacional y básicamente orientado a las personas, destacando en su análisis los diferentes comportamientos de adaptación o aculturación que comúnmente asumen las mujeres en su acceso a las posiciones de dirección. Finalmente concluye señalando que el peso y valor de la gerencia transformacional en el cambio de la cultura organizacional hacia una opción de mayor igualdad y democracia entre los géneros es decisiva, y que como cuestión de

base cultural, cada organización debe pensar sus propias estrategias de cambio, dirigidas hacia el grupo de valores que mejor representen los propósitos de igualdad.

Hasta el momento, el discurso de las disciplinas organizacionales, singularmente consideradas (Gerencia de Recursos Humanos, Mercadeo, Finanzas, etc.), así como los procesos y metodologías de apoyo a la Gerencia (Planificación Estratégica, Negociación, etc.), están en la fase de articular criterios que les brinden sensibilidad a las diferencias de género, sin que hasta el momento sea posible detectar una propuesta única, sistematizada y aceptada en este sentido para cualquiera de las disciplinas mencionadas.

La Gerencia con enfoque de Género es un área de conocimiento en formación, que está fuertemente apoyada por el incesante crecimiento de la investigación sobre las pautas excluyentes y discriminatorias que dominan las culturas organizacionales en sus objetivos, procesos y productos. Mucho de lo que soporta este crecimiento tiene que ver con los adelantos que se han logrado en el análisis del fenómeno de la articulación de las mujeres al poder, como decía al principio y que, al menos en la experiencia de la autora de este ensayo, ha logrado decantar una decena de importantes vertientes de análisis, que representan un universo sistémico de realidades en los cuales navega, a veces a contra marcha, el liderazgo gerencial y político de las mujeres. Estas vertientes son en nuestro criterio los siguientes:³⁸

1. El enfoque cuantitativo
2. El enfoque del papel de las mujeres en el cambio social.
3. El enfoque centrado en el proceso de llegar al poder.
4. El Enfoque de los obstáculos que enfrentan las mujeres para llegar al poder
5. El enfoque de los mecanismos de exclusión institucionalizados
6. El enfoque de los mecanismos socio psicológicos del poder.

³⁸ Éste es el esquema central de un libro que está escribiendo la autora de este ensayo sobre el tema de "Las mujeres, el poder y el liderazgo", de próxima aparición.

7. El enfoque de las relaciones entre las mujeres, la ciudadanía y el Estado.
8. El enfoque centrado en las características del ejercicio del liderazgo por las mujeres.
9. El enfoque del empoderamiento
10. El enfoque de la promoción y la formación de líderes

Todos fuertemente ligados al debate actual, representan hechos muy diversos de un rico panorama en el que están claramente interconectados y que sólo por razones analíticas se estudian separadamente. Por otra parte, la riqueza de la bibliografía que reporta importantes resultados de la investigación a escala internacional, es impresionante. El interés por el asunto va más allá del ámbito académico y ya es parte de la producción conceptual de organismos internacionales como la División para el Adelanto de las Mujeres de las Naciones Unidas, o la Comisión Interamericana de Mujeres, o la Unión Europea o la Organización Internacional del Trabajo. A todos los nombres mencionados hay que agregar los trabajos venezolanos de las pioneras Garbi y Palumbo, las investigaciones de Patricia Márquez y de quien esto escribe; sin olvidar las brillantes contribuciones de grandes maestras latinoamericanas, como Mabel Burín, Marcela Lagarde, Clara Coria, entre otras, que alternan con aportes especializados de hombres y mujeres de otras latitudes, como Rosabeth Kanter, Jane Mansbridge, Jack Davis, Judy Rosener, Maité Sarrío Catalá, María Markus y decenas de otros nombres, que representan importantes contribuciones al tema que nos ha ocupado.