

LIDERAZGO DE LA MUJER GERENTE EN UNIVERSIDADES Y SUS IMPLICACIONES PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

María Gloria Díaz F.
Universidad Simón Rodríguez

Resumen

La reciente incorporación de la mujer al trabajo remunerado, ocurre principalmente en cargos de menor o mediana jerarquía y remuneración y disminuye de manera importante en centros de mayor poder y decisión. A pesar de esto, muchas decidieron aceptar el desafío y participar con éxito en el campo laboral inclusive en aquellas áreas que hasta hace poco eran predominio del hombre, tales como la gerencia pública y privada. Por ello hoy día cobra cada vez mayor importancia el estudio del liderazgo femenino. En Venezuela las mujeres participan activamente en organizaciones civiles y en el ámbito laboral, destacándose en el sistema educativo (Universidades), donde ejercen cargos de mediana y alta gerencia. Este estudio tiene como objetivo derivar del Modelo Interpretativo las implicaciones que el tipo de liderazgo predominante en la mujer gerente tiene para el Aprendizaje Organizacional de las instituciones donde ellas actúan. Se fundamenta en los enfoques teóricos sobre Liderazgo y Aprendizaje Organizacional de Argyris y Schon (1978), Senge (1992) y Covey (1995). Esta investigación es de tipo descriptivo-analítico con un diseño metodológico cualitativo. Son sujetos las gerentes femeninas que desempeñan cargos directivos de primer nivel gerencial en universidades oficiales (Rectoras). Se utilizó el Método Comparativo Constante de Glasser y Strauss (1967) y la Escalera de la inferencia. Como técnicas de recolección de datos, la Entrevista en Profundidad y el Análisis del Discurso. A través del análisis del pensamiento subyacente de las lideresas entrevistadas, se establecieron como categorías de análisis: Autoimagen, Gestión y Aprendizaje Organizacional, las cuales junto con el apoyo teórico permitieron derivar el Modelo Interpretativo Final y se describe el liderazgo de la mujer gerente en el Aprendizaje Organizacional.

Palabras claves: *Liderazgo femenino, Gerencia, Universidades.*

Abstract

The recent insertion of woman into the paid work, occurs mainly in minor and middle hierarchical ranks and remuneration rates, and come up that it diminishes notoriously in centres of higher power and decision making. Notwithstanding, many women took the challenge and are since participating in the labour field successfully, including the areas until recently dominated by man, as public and private management. For this reason, studying the feminine leadership is gaining more importance today.

In Venezuela, women participate actively in civil organisations and the field of labour, and relevantly in the educational level (universities), taking over of posts in middle and higher management. This paper has as its aim, from the Interpretation Model, and on the kind of predominant leadership stemming from women, to derive the respective implications for the Organisational Learning in those institutions where precisely women act. Its foundation grounds on the theoretical approaches on Leadership and Organisational Learning by Argyris & Schön (1978), Senge (1992), and Covey (1995).

This research belongs to the descriptive-analytical type with a qualitative methodological design. The selected subjects are feminine manager in a first rank of management in public universities (Rectors). We employed the Comparative Constant Method of Glasser & Strauss (1967) and Inference Stairway. For data gathering, the In-depth Interview and Discourse Analysis were used. Through analysis of background thinking made to these managers, the following analytical categories were established: Self-image, Management and Organisational Learning, which put together with the theoretical support lead to obtaining the Final Interpretative Model. The leadership of women management in the Organisational Learning is also described.

Key words: *Feminine leadership, Management, Universities.*

MARCO REFERENCIAL

Las mujeres durante siglos han estado recluidas en ámbitos exclusivamente domésticos y esa situación era aceptada con satisfacción, pues se consideraba como natural en la condición femenina. Luego, no hace muchos años, se logra la incorporación de la mujer al trabajo remunerado, pues aunque permaneciera en el hogar, siempre ha participado del proceso productivo, pero esa integración ocurre mayoritariamente en cargos de menor o mediana jerarquía y remuneración.

A pesar de ello, muchas mujeres decidieron aceptar el desafío y recorrer el camino de la realización personal y social, accediendo al espacio público, laboral, comunitario, político, académico y cultural; conformando un conglomerado que hará irreversible este cambio. Hay un gran número de mujeres en estos ámbitos, pero esta participación femenina disminuye de manera importante en los centros de mayor poder y de decisión.

En el mundo actual de la globalización, de oportunidades, de desarrollo, pero también con una tremenda desigualdad y falta de equidad social, con cambios acelerados en todos los órdenes, con la decadencia de modelos pasados y el surgimiento de nuevos paradigmas, las relaciones entre patrones y empleados, docentes y alumnos, gerentes y subordinados, líderes y seguidores, miembros de equipos de trabajo, no son las mismas de hace pocas décadas, pues éste es un tiempo de adquisición y redistribución de poderes.

En este contexto, los gobiernos, las empresas, los partidos políticos, las comunidades, las universidades, necesitan nuevos líderes. Las mujeres tienen que participar en el diseño y ejercicio de este nuevo estilo de liderazgo y para ello muchas cuentan con la motivación y capacidad para recuperar valores tales como la responsabilidad social, el trabajo en equipo, el esfuerzo para lograr metas, la valentía y confianza en sí mismas, la vocación de servicio, la valoración de las pequeñas acciones, la flexibilidad y la tolerancia.

Senge (1992), señala que el rango distintivo de las organizaciones exitosas es su capacidad de aprender, de desarrollar la habilidad innata de las personas de aprender de todo y de todos, ya que el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. Es por ello, que el nuevo ejercicio del liderazgo debe fomentar procesos deliberados de aprendizaje organizacional. Al líder le corresponde propiciar en cada miembro de la organización la necesidad profunda de esta clase de aprendizaje y construir así una **organización inteligente** que aprende y continuamente expande su capacidad de crear futuro, de comprender la complejidad, de crear los resultados que se deseen, donde se cultiven nuevos y flexibles patrones de pensamiento, y se clarifique la visión de futuro, donde saben que aprender a aprender y a enseñar es parte de su trabajo, es decir, que son responsables de aprender.

Covey (1995), propone un cambio de paradigma en la manera de resolver los conflictos y problemas de la vida personal, profesional y en la manera de dirigir a la gente; es el *liderazgo centrado en principios*, es decir, un nuevo paradigma que centra la vida y el liderazgo en las organizaciones, en principios y leyes naturales del universo, que conciernen a las relaciones y las organizaciones humanas. Son parte de la condición, el conocimiento y la conciencia humana, y hacen que la persona y las organizaciones avancen hacia la supervivencia y la estabilidad, o hacia la desintegración y la destrucción, dependiendo del grado en que reconozcan y vivan en armonía con principios básicos como la rectitud, equidad, justicia, integridad, honestidad y confianza.

Otros teóricos que han estudiado sistemáticamente el aprendizaje organizacional son Argyris y Schon (1974), quienes lo han enfocado desde la perspectiva de la Teoría de Acción (Relación Pensamiento Acción), la cual concibe al hombre como un ser que diseña sus acciones, las ejecuta y evalúa sus consecuencias, adapta sus diseños cuando estas consecuencias responden a sus intenciones y las modifica o trata de hacerlo cuando los resultados le son adversos. Esto significa entender la conducta como algo constituido por los significados y las intenciones de los actores.

Con respecto al aprendizaje organizacional, estos autores lo conceptualizan como toda modificación de la Teoría de Acción de una organización, precedida de un esfuerzo colectivo ejercido con el deliberado propósito de provocar cambios en la organización y con resultados relativamente perdurables. No todos los aprendizajes tienen el mismo significado o la misma profundidad, los cambios que se producen pueden afectar la Teoría de Acción Individual u Organizacional.

Es de esperarse que una mujer gerente con las características antes mencionadas, propicie en la organización en que se desempeña, aprendizaje, es decir, un esfuerzo colectivo con el deliberado propósito de provocar cambios en la organización, que generen resultados relativamente perdurables (Picón, Fernández y Samek, 1990).

En Venezuela, las mujeres participan activamente en organizaciones de la sociedad civil y en el ámbito laboral, destacándose su participación en el sistema educativo, incluso en las universidades,

donde ejercen en muchos cargos de mediana, y en algunos casos, de alta gerencia.

Todo lo antes planteado evidencia que la mujer hoy día se desenvuelve con éxito en el campo laboral, inclusive en aquellas áreas que hasta hace poco eran predominio del hombre, tales como la Gerencia de economía, política, gubernamental y de Justicia, entre otras.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se realizó la investigación que se reporta, cuyo propósito fundamental es describir y analizar, mediante un proceso de acercamiento crítico, reflexivo e interactivo, los pensamientos, sentimientos y acciones de la investigadora y un grupo de mujeres rectoras que liderizan en universidades, para su posterior análisis y como resultado derivar un Modelo Interpretativo del tipo de liderazgo predominante en estas mujeres gerentes y las implicaciones que éste tiene para el aprendizaje organizacional de las instituciones donde ellas actúan.

Objetivo General

Derivar un Modelo Interpretativo de las implicaciones que el tipo de liderazgo predominante en la mujer gerente de universidades tiene para el aprendizaje organizacional de las instituciones donde ellas actúan.

Objetivos Específicos

1. Analizar las concepciones teóricas sobre el liderazgo y el aprendizaje organizacional, presentes en la revisión bibliográfica, que apoyan esta investigación.
2. Caracterizar y explicar el pensamiento subyacente de cada una de las rectoras entrevistadas, en relación a la percepción que tienen de su experiencia como gerentes de universidades.
3. Diseñar un Modelo Integrado de la praxis de las mujeres gerentes entrevistadas, sobre la base de las percepciones que éstas tienen sobre su experiencia gerencial.

4. Relacionar las diferentes concepciones teóricas que apoyan esta investigación con el Modelo Integrado señalado anteriormente, e inferir las implicaciones que tendrían para el aprendizaje organizacional.

5. Construir por análisis, contraste e integración, un Modelo Interpretativo Final de las implicaciones que el tipo de liderazgo predominante en las mujeres gerentes de universidades tendría para el aprendizaje organizacional de las organizaciones donde ellas han actuado.

En esta investigación, se estudia una élite femenina, mujeres que van a la cabeza, desenvolviéndose en terrenos difíciles, competitivos, como la Educación Superior, pese a la serie de mecanismos legales que propugnan su equidad e igualdad formal. Esta élite representa la imagen social dominante de lo femenino, de la mujer profesional, del valor social, que han vencido los obstáculos socioculturales profundos que obstruyen la consecución por parte de las mujeres de puestos de poder y reparto más equilibrado por género del mismo, convirtiéndose además estas mujeres élites, en un modelo y ejemplo de la posibilidad de alcanzar el éxito para otras mujeres. Por lo tanto, este estudio cobra relevancia, ya que toma en consideración la importancia que tiene el estudio del liderazgo de la mujer gerente en universidades.

METODO

El estudio es de tipo descriptivo-analítico, con un diseño metodológico con énfasis en los postulados cualitativos, al proponer la producción de conocimiento partiendo de las vivencias y la interpretación aproximándose a través de técnicas de manejo cualitativo de la evidencia. La validación de la información obtenida se hizo a través de criterios de validez intersubjetiva, que se refiere al nivel de comprensión y significación que tiene el investigador sobre el fenómeno, que es compartido y confrontado con la apreciación de las informaciones.

Se plantea realizar un proceso mediante el cual las teorías e hipótesis son formuladas con carácter tentativo, para luego ser sometidas a prueba contra los datos empíricos, ser posteriormente reformuladas y nuevamente sometidas a prueba empírica, hasta que el investigador obtenga resultados significativos. Este es el modelo holístico presentado por Bagozzi y Phillips (citados por Picón, 1994).

Para la categorización, análisis y la interpretación teórica de los contenidos, se ha seguido el Modelo Comparativo Constante de Glasser y Strauss (1967), el cual constituye un procedimiento analítico y sistemático general para manipular los datos y construcciones lógicas derivadas de los datos, a lo largo del proceso de investigación. Esta es una estrategia que combina la generación inductiva de categorías con una comparación simultánea de todos los incidentes sociales observados.

Se utilizó como instrumento de análisis **La Escalera de la Inferencia** (Argyris y Schon, 1974) como vía para el trabajo inductivo, cuyo primer nivel o peldaño lo constituyen los datos observables en forma directa; el segundo peldaño, el significado de estos datos en el contexto de la acción, el tercero, la interpretación de los significados (teorías causales, teorías en uso) y el cuarto y último peldaño lo constituyen las interpretaciones de todo lo anterior, teorías elaboradas por el investigador.

El acceso al conocimiento que deviene de la praxis de las lideresas entrevistadas, se crea como producto de la interacción entre ellas, la autora y la interpretación de esa experiencia de manera subjetiva (modelos epistémicos).

Se consideran sujetos de esta investigación a gerentes femeninas que se desempeñan en cargos directivos del primer nivel jerárquico gerencial en universidades oficiales (rectoras), que hayan permanecido no menos de tres años en el cargo.

Como técnicas de recolección de datos se utilizaron:

Entrevista en profundidad: son reiterados encuentros cara a cara, abiertos no directivos, entre el entrevistador y las informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes de su vida, experiencias y situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras (Taylor y Bogdan, 1986).

Análisis del discurso: consiste en el ordenamiento de la información generada por textos según un sistema de intenciones de acción que van desde la más general hasta la más específica, refiriéndose particularmente a la interpretación, comprensión y explicación del hecho bajo la óptica de la teoría del discurso, entendiéndose por discurso según Padrón (1996), el proceso y producto semiótico (representacio-

nal, comunicacional, lingüístico), cuya complejidad estructural trasciende los límites de la frase u oración y se ubica en estricta correspondencia con el contexto situacional.

RESULTADOS

Modelo Integrado de la Praxis de las Lideresas Entrevistadas: su propósito es determinar el pensamiento subyacente que poseen las lideresas entrevistadas sobre el ejercicio de su liderazgo e inferir mediante el análisis del discurso, sus implicaciones para el aprendizaje organizacional de las instituciones que ellas han gerenciado y constatar e integrar, mediante el Modelo Comparativo Continuo de Glasser y Strauss (1967) y la Escalera de la Inferencia de Argyris y Schon (1978), lo planteado.

De las proposiciones iniciales de la autora surgieron las categorías tentativas basadas en la revisión teórica, las cuales fueron modificadas y contrastadas con los hechos durante la investigación. Luego del análisis de contenido sobre el material de las entrevistas (ideas de las entrevistadas), se identificó un conjunto de categorías eliminando o sustituyendo componentes en forma de reflexión intelectual (Martínez, 1992), relacionando los hallazgos con las categorías y dimensiones iniciales de la investigación y creando categorías nuevas que reflejan el fenómeno en el contexto social de la investigación. Finalmente, las categorías se estructuraron de la siguiente manera con sus respectivas descripciones: Autoimagen: imagen, honestidad, valores, justicia, tolerancia, compromiso, mujer; Gestión: trabajo en equipo, procesos administrativos, comunicación, perseverancia, superación, autoridad, relaciones políticas; Aprendizaje Organizacional: aprendizaje, cambios.

MODELO INTERPRETATIVO FINAL

Para la construcción del Modelo Interpretativo Final de los factores que explican el liderazgo y las implicaciones que tienen para el aprendizaje organizacional de las instituciones donde actúan las rectoras, se desarrolló un proceso cíclico de contrastación permanente entre las fuentes de información y el apoyo teórico sobre liderazgo y aprendizaje organizacional, que pueden explicar las categorías y descripciones antes mencionadas.

CONCLUSIONES

* En Venezuela, en el campo laboral, aún es reducida la presencia de mujeres en los puestos más altos de las organizaciones, es decir, aquellos de mayor responsabilidad, poder, nivel de ingreso y prestigio social, a pesar de que el país cuenta con cantidad de mujeres con el nivel de formación que se precisa.

* El enfoque cualitativo empleado en este estudio permitió confirmar que las lideresas investigadas desarrollaron estrategias de gestión exitosas, tales como trabajo en equipo, procesos administrativos que permitieran cambios y uso eficiente, eficaz y pertinente de los recursos, procesos de comunicación basados en el diálogo y la apertura, perseverancia, superación, relaciones políticas, sustentadas en el apoyo de las bases y en el reconocimiento de los méritos propios y de sus colaboradores. Todo esto les permitió propiciar en las organizaciones por ellas gerenciadas un impacto en los procesos de aprendizaje organizacional de recorrido simple y de doble recorrido (Argyris y Schon, 1978), es decir, aprendizaje adaptivo y generativo (Senge, 1992). Entendido como cualquier *cambio* producto de la reflexión, basado en la información validada públicamente, profundo y con sentido de continuidad, que afecte en alguna medida, la teoría de acción de la organización.

* La técnica de la Entrevista en Profundidad hizo posible conocer la trayectoria de la vida laboral y experiencia gerencial de las mujeres gerentes seleccionadas para el estudio, así como la reconstrucción de los orígenes y los caminos que éstas transitaron en su vida, hasta la etapa actual; esto facilitó la comprensión de su comportamiento organizacional, su gestión gerencial, su estilo de liderazgo y la imagen que tienen de sí mismas. A través de sus *relatos*, también se pudo en alguna medida ahondar en lo que para ellas significa ser mujeres, docentes, gerentes, líderes y madres.

Las situaciones y vivencias que las entrevistadas identifican como importantes para haberse convertido en lideresas son muy variadas, no sólo entre una y otra, sino que además cada una identifica varios factores en su propia vida, los obstáculos que la vida les fue colocando; en el caso de estas mujeres han sido el estímulo y la motivación para salir adelante hasta alcanzar el éxito profesional; poseen

características personales y profesionales positivas para el ejercicio del liderazgo, de lo cual se sienten orgullosas y con gran satisfacción.

Las mujeres investigadas, a pesar de ser muy cultivadas demuestran un rasgo notable en las entrevistas: conciencia femenina poco clara. Se advierte que no han reflexionado sobre ello, incluso, es durante la situación de la entrevista que varias de ellas, casi por primera vez reflexionaron sobre su contexto social, laboral, gerencial, a la luz de su condición de mujeres venezolanas.

La autora de la investigación considera que las lideresas investigadas constituyen una élite femenina, desenvolviéndose en terrenos difíciles y resistentes de hecho a su incorporación y que la investigación realizada permitió ver la punta del *iceberg* de un cambio social grande, una revolución silenciosa en la definición social del liderazgo femenino, comenzando por este sector de élite y extendiéndose al resto de las mujeres.

REFERENCIAS

- Aranzadi, D. (1998). *El Arte de Ser Empresario Hoy. Hombres y Mujeres ante el reto de crear y dirigir empresas*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Argyris, Ch. (1993). *Conocimiento para la Acción*. Barcelona: Edit. Granica.
- Argyris, Ch. y Schon, D. (1974). *Theory in Practice Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Josey-Bass.
- Argyris, Ch. y Schon, D. (1978). *Organization Learning: A Theory of Action Perspective*. USA: Addison-Wesley Publishers, Co.
- Covey, S. (1995). *El Liderazgo Centrado en Principios*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Glasser, B. y Strauss, A. (1967). *Strategies for Qualitative Research*. NY, Aldone, USA.
- Martínez, M. (1996). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual Teórico Práctico*. México: Editorial Trillas.
- Padrón, G. (1996). *Análisis del Discurso e Investigación Social*. Publicación del Decanato de Postgrado. Caracas: UNESR.

Picón, Fernández y Samek. (1990). *Los Procesos de Cambio en Instituciones relacionadas con la Educación venezolana, desde una perspectiva de una Teoría de Aprendizaje Organizacional*. Caracas: UNESR.

Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona, España: Editorial Granica.

Taylor y Bogdan. (1986). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Buenos Aires: Editorial Paidós.