

## MUJER Y GERENCIA: UN DESAFÍO AL PODER PATRIARCAL

*Magdalena Valdivieso*

FACES -UCV

*magdalenavaldivieso@cantv.net*

### **Resumen**

En este artículo se presenta una visión de la gerencia desde una perspectiva de género, destacando los problemas que se consideran importantes de investigar y que han sido objeto de estudio por parte de la autora y de estudiantes de Seminarios de la Escuela de Administración y Contaduría desde 1991. Los mismos se refieren a la escasa presencia de mujeres en cargos gerenciales, a los obstáculos para que la mujer acceda y se desempeñe en los mismos y a las interrogantes acerca de la existencia de un perfil de mujeres gerentas y de una práctica gerencial femenina. Se presentan resultados parciales de investigaciones realizadas sobre esos aspectos y se muestra el inicio de un trabajo sobre la "cultura organizacional" como elemento significativo de analizar para comprender los problemas de las mujeres en las organizaciones dominadas por el modelo hombre/razón. Cierran el artículo algunas consideraciones que ubican el problema de la relación gerencia-género, como una expresión de los conflictos de poder en la sociedad.

**Palabras clave:** *Gerencia, cultura organizacional, poder.*

---

### **Abstract**

In this article is presented a view on management from a gender perspective, and the stress is laid on the problems considered quite important for research, which have been the goal in the study made by the author and the students of Seminars conducted in the Administration and Accountability School since 1991. Such problems refer to the scarcity of women in managerial posts, the obstacles found by women to access and to be able to performance in these posts, and all the questions about a profile of manager women and

their corresponding feminine managerial practice. Partial results on investigations made on these matters are presented, likely the beginning is depicted of a work about "organisational culture", hence significant factor to be analysed in order to understand the problems of women into organisations under the domain of the man-reason model. The article ends with some considerations which frame the relation management-gender problem as an expression of those conflicts of power in society.

**Key words:** *Management, Organisational culture, Power.*

---

Los niveles gerenciales de las empresas, como otros espacios sociales en los que se adoptan decisiones estratégicas han sido tradicionalmente masculinos; diversos factores económicos, sociales y culturales; entre ellos el grado de formación alcanzado por la población femenina, su marcada presencia en el mercado de trabajo, la posibilidad de planificar la maternidad y el impacto de los movimientos feministas de las últimas décadas, han contribuido para que esa situación comience a modificarse; no obstante puede afirmarse que la gerencia<sup>1</sup> exhibe aún un marcado carácter masculino.<sup>2</sup>

En efecto, las barreras para el acceso de mujeres a cargos gerenciales se han mantenido relativamente estables, a pesar de los factores antes mencionados. Informes de la OIT señalan que un 35% de la población femenina era parte del mercado laboral en 2000, partici-

---

<sup>1</sup> Estamos entiendo por gerencia en esta investigación, tanto la teoría y práctica gerencial, como el "espacio" social y material escenario de dicha práctica.

<sup>2</sup> El carácter masculino de la práctica y de los espacios gerenciales no es para nada privativo de América Latina; baste citar que en junio de este año 1.600.000 mujeres trabajadoras y ex trabajadoras de Wal-Mart en EU se sumaron a la demanda que desde el 2001 sostenían 6 mujeres por discriminación. Los abogados sostienen que el 70 por ciento del personal es femenino, pero hay sólo un 15 por ciento de mujeres en cargos de gerencia. Una mujer declaró que su gerente justificó la preferencia de un hombre en una promoción porque «tenía que alimentar a una familia», mientras que a otra le dijeron que en Wal-Mart se pagaba más a los hombres porque «la Biblia dice que Dios creó a Adán antes que a Eva». Wal-Mart enfrenta la demanda más grande de la historia, es la mayor empresa privada empleadora en Estados Unidos y la mayor compañía minorista del mundo. (Stilo, 23 de junio 2004 **Noticias Digitales SL**. Editor ejecutivo y Director: Angel Cortés [tp://www.noticiasdot.com/stilo/contenido/noticias/2004/0604/](http://www.noticiasdot.com/stilo/contenido/noticias/2004/0604/))

pación que podría llegar a 37% hacia 2010. Pero esa proporción desaparece al enfocarse en el vértice de la pirámide corporativa: las mujeres sólo están en el 20% de los puestos de dirección y apenas ocupan del 1% al 3% de los máximos cargos de las principales empresas del mundo. (OIT, Panorama Laboral, 2001). Del mismo modo sostiene la OIT que las mujeres necesitan un nivel de escolaridad significativamente superior al de los hombres para acceder a las mismas oportunidades de empleo: cuatro años más para obtener el mismo ingreso y dos años más en promedio para tener oportunidades similares de acceder a una ocupación formal” (OIT, 1999) Señala asimismo, que en las grandes organizaciones en las que las mujeres alcanzan puestos de alta dirección, éstos suelen limitarse a las áreas consideradas de menor importancia estratégica para la entidad, como los recursos humanos y la administración. Hay que añadir que esto implica la privación del acceso a las redes, tanto formales como informales esenciales para el avance en la estructura empresarial. (OIT, 1997)<sup>3</sup>

#### **Cuatro problemas en estudio**

La situación de la mujer en la gerencia presenta a nuestro modo de ver, diversos aspectos de interés para la investigación y reflexión desde una perspectiva de género, algunos de ellos han sido objeto de nuestro trabajo con estudiantes en Seminarios en la Escuela de Administración y Contaduría en el marco de los proyectos sobre “Gerencia en Venezuela” y “Gerencia y Género”, que desarrollamos entre 1991 y 2002. El objetivo de este artículo es presentar algunos resultados de las investigaciones realizadas y exponer asuntos que pensamos, deben continuar siendo investigados.

##### *a. Escasa presencia de mujeres en cargos gerenciales*

El primer aspecto que destaca y que fue objeto de nuestra atención es la casi ausencia de mujeres en cargos de gerencia estratégica.

---

<sup>3</sup> La información sobre número mujeres ocupando cargos gerenciales es insuficiente y difícil de comparar por las diferencias de criterios para definir el nivel de gerencia. A los efectos de esta investigación nos interesa la situación de la mujer en cargos de gerencia estratégica en organizaciones privadas y públicas, en relación con ellos los datos disponibles ubican la presencia de la mujer entre 2% y 3% para Venezuela.

En las empresas y en general en las organizaciones, como en otros espacios públicos, el acceso a los niveles de toma de decisiones ha sido difícil y lento para la mujer. Esta situación ya no es explicable ni por el grado de formación profesional alcanzado por las mujeres ni por su participación en la actividad productiva en general; por tanto, la identificación y el análisis de las dificultades que encuentra la mujer para acceder a posiciones gerenciales, constituyen un importante tema de investigación. Partiendo de que las principales dificultades están donde han estado siempre, como dice Gioconda Espina: “en el inconsciente de todos los hombres y mujeres, trabajadores (as) y empleadores (as), en el que está vivita y coleando la división sexual del trabajo alrededor de la cual se ha construido la civilización. (G. Espina, 1996, 38), es esperable que este “obstáculo del inconsciente” para que la mujer asuma en iguales condiciones que el hombre el “trabajo en la calle”, se presenta con mayor fuerza cuando el “trabajo” consiste en “gerenciar”, es decir, conducir organizaciones, ocupar posiciones de mando, estar ubicada jerárquicamente por encima de algunos hombres y en situación de igualdad con otros.

El problema de las “dificultades” que existen para que la mujer acceda y se desempeñe en espacios de toma de decisiones, es pues, un primer asunto a examinar; el mismo requiere un abordaje multidisciplinario, que permita analizar los comportamientos de los centros de poder, la organización y dinámica familiar, los valores y prejuicios sociales y las ideas de la propia mujer, como fuentes generadoras de obstáculos para la feminización de los espacios de dirección.

b. *Llegar a los centros de poder: carrera con obstáculos para las mujeres*

En el proyecto Gerencia–Género, iniciamos la investigación por el estudio de las opiniones sobre el problema de las dificultades para el acceso de mujeres a cargos gerenciales que expresaron un número significativo de mujeres (80), que ejercían cargos administrativos en diversos tipos de empresas del área metropolitana de Caracas. 60% de las entrevistadas tenía menos de 5 años y 40% entre 5 y 10 años en las empresas, de modo que conocían las situaciones y costumbres de sus organizaciones. El 81,0 % estaban casadas y tenían hijos, 12,5% estaban divorciadas y 6% estaban solteras y sin hijos. Encon-

tramos que todas las entrevistadas afirmaron que existían dificultades para que la mujer accediera a cargos gerenciales en sus empresas y también la totalidad se consideró con capacidad y habilidad para el ejercicio gerencial. Sin embargo sólo el 80% expresó tener interés en llegar a desempeñarse como gerentas. La mayoría (76%) estimó que estar casada y tener hijos (as) es una limitante para alcanzar puestos gerenciales y todas manifestaron que les preocupaba lograr equilibrio entre la vida familiar y la vida profesional.

En este estudio encontramos también que las mujeres señalaron como principal dificultad para su desempeño gerencial, la excesiva exigencia de tiempo de dedicación al trabajo, que ubicaron en más de diez horas diarias, además de los frecuentes compromisos en fines de semana. Es interesante comentar que por el nivel económico de las entrevistadas, no consideraban que esta situación afecte la atención de las actividades domésticas que son realizadas por terceros (as), sino la atención y dedicación de tiempo a los y las hijos (as). En efecto de las mujeres entrevistadas, sólo las que no tenían hijos (as) (48.5%) dijeron que el ejercicio del cargo no influía negativamente en la relación familiar, las restantes que tenían un hijo (a) (30%) o más (21.5%), expresaron mayoritariamente como consecuencias indeseadas del ejercicio gerencial, situaciones relacionadas con la maternidad, entre ellas, falta de dedicación, el estrés que se expresa en menor capacidad para compartir, imposibilidad de cuidarlos (as) en las enfermedades. Un número minoritario, 3% manejó el concepto de calidad del tiempo dedicado a los niños (as) y argumentó que su trabajo contribuía significativamente a su bienestar, por las retribuciones económicas que obtenía.

Estos resultados indican que las mujeres de niveles económicos altos han encontrado formas de atender el trabajo doméstico, que están dispuestas a delegar aunque siga siendo de su competencia, pero mantienen los criterios tradicionales acerca de la maternidad, considerando ellas y su entorno, que los y las hijos (as) son de exclusiva responsabilidad de la madre.

Se pudo conocer también que no existen políticas en las empresas en las que trabajaban estas mujeres, que las ayudaran a lograr el equilibrio que buscan entre la maternidad y el ejercicio profesional (horarios flexibles, sala cuna, guarderías, etc). En la mayoría de

las empresas se sigue teniendo como referente que la maternidad es un asunto que cada una debe resolver, al mismo tiempo que se valora positivamente que no sea usada nunca como justificación para ausencias o retardos.

La situación que describimos, ha tenido como resultado que la mujer que se anima a llegar a cargos gerenciales en estas condiciones adversas, asuma que tiene una jornada de trabajo extremadamente larga y que es capaz de afrontarla, de allí los calificativos, muchas veces usados por las propias mujeres de “supermujer”, “mujerpulpo”, “mujer-maravilla”. Sería importante analizar cómo incide esta autopercepción de la mujer y de su entorno en las relaciones que establece. Una mujer mexicana consultada por *The Wall Street Journal Americas* sobre el tema en octubre del 2002, decía, por ejemplo: “La mujer tiene la capacidad de trabajar fuera del hogar, atender el hogar, a los hijos y le queda tiempo para amarlos, hacerlos felices, disfrutarlos. Somos muy fuertes” y añadía: “Eso no quiere decir que yo sea feminista”. Esta declaración ilustra acerca de los efectos que tiene en la conducta de la mujer la exigencia del desempeño de los diversos roles que intenta cumplir exitosamente. Por ejemplo, resulta inevitable cuando se entrevista a una mujer gerenta incluir la pregunta sobre cómo ha podido combinar sus roles de madre, hija, esposa y gerenta. Nelly Letjer (1998) llama la atención sobre este modo de sugerir que la mujer gerenta sacrifica otros roles y destaca que no se pregunta a los hombres gerentes cómo se las han arreglado con sus vidas familiares, con el nacimiento de sus hijos o su educación, o con la enfermedad de sus padres. Esta observación de la construcción de estereotipos, la reafirma Nelly Letjer utilizando el ejemplo del modo como algunas publicaciones especializadas tratan el tema, la investigadora señala que la revista “Gerente” de abril 1998, anunciaba sus artículos sobre dificultades que deben enfrentar las mujeres que buscan combinar sus roles de madres y esposas con una carrera profesional, con el título: “Empresas Vs. Familias” y la foto de un bebé en la portada que simboliza las dificultades para combinar roles con éxito. Continuando con su revisión la investigadora compara el tratamiento que en su edición de 1992 dio la misma revista al tema; el título principal fue el mismo, pero con una diferencia: La portada decía “¿Empresas Vs. Familias?”, con una foto familiar de fondo. Lo que para 1992 era una pregunta, en 1998 se transformó en un hecho.

Así, la decisión de la mujer de desarrollar una carrera gerencial es mostrada en abierta contradicción con su condición de madre y esposa, en suma con su rol fundamental de mujer.

Con el objetivo de precisar cuáles son y dónde se originan los obstáculos que la mujer encuentra para el desempeño gerencial, investigamos acerca de las condiciones que las empresas exigen para desempeñar funciones gerenciales, buscando detectar discriminaciones expresadas de manera formal, en normas o políticas empresariales y/o presentes en la cultura organizacional en general. El 40% de las mujeres señalaron que las dificultades se encontraban en las “políticas de la empresa”, manera imprecisa de llamar al también difuso “techo de cristal”, seguido de “razones familiares” (25%) que van desde dificultades para encontrar sitios y personas adecuadas para el cuidado de hijos e hijas menores, hasta la necesidad de dedicar más tiempo a jóvenes adolescentes.

El elemento discriminatorio evidente que se pudo establecer se refiere al tiempo que le toma a una mujer llegar a posiciones gerenciales, que se estima en 1.5 ó 2.0 mayor que el del hombre. En relación con ello encontramos dos situaciones a destacar; primero la mujer tiene que demostrar su experiencia para llegar a gerenciar de manera directa, (de hecho la experiencia tuvo la máxima puntuación entre los requisitos que las mujeres consideraron influyen en la decisión de seleccionarlas para cargos gerenciales); 86% de las mujeres entrevistadas habían desempeñado cargos administrativos en la misma empresa por un período entre 3 y 8 años antes de su designación como gerentas. Esta situación permite pensar que aún se considera excepcional que la mujer se desempeñe como gerente de alto nivel y que debe demostrar su capacidad para hacerlo de manera directa, ante la vista de sus compañeros (as) y superiores, de poco valen los títulos, en esta materia.

Quizás por esta razón, es que los estudios tienden a señalar que las mujeres se inclinan menos a diseñar carreras gerenciales de largo plazo y valoran posiciones especializadas en donde pueda darse el reconocimiento por el conocimiento técnico y preparación personal. Por lo general, tienden a desestimar posiciones de alta jerarquía que presentan serias dificultades con las obligaciones familiares, que exigen además competir inequitativamente con los hombres al tener que

realizar dobles y triples jornadas y luchar por el reconocimiento de méritos día a día.

c. *¿Tienen las mujeres que acceden a cargos gerenciales un perfil común?*

Un segundo aspecto relevante a investigar en la relación Gerencia-Género, es el que se refiere a las características personales, profesionales y laborales que poseen las mujeres que ocupan cargos gerenciales; en este sentido la investigación que hemos realizado ha estado orientada a encontrar elementos formativos, familiares y profesionales comunes que permitan sostener la existencia de “un perfil de mujer gerenta”.

Los resultados obtenidos hasta ahora muestran las mujeres que ocupan cargos gerenciales presentan más diferencias de formación, situación familiar, antecedentes etc., que semejanzas. Tienen en común un alto grado de formación (55% profesionales universitarias, siendo las demás Técnicos Superiores Universitarios con estudios de postgrado y cursos de especialización), lo cual no constituye una característica específica de las mujeres. Estos resultados preliminares indican que no hay un tipo de mujer específico desempeñándose como gerenta.

También en relación con el perfil gerencial pero enfocados a conocer la percepción que tiene la mujer de sus conductas, se entrevistó a un grupo de altas ejecutivas (25), acerca de sí consideraban que habían tenido que adoptar conductas masculinas en el ejercicio de su cargo: lenguaje, hábitos, vestimenta etc., y es interesante conocer que el 75% de ellas, respondieron negativamente. 78 % señaló como su característica de personalidad, ser extrovertida. En este mismo grupo se encontró que el 39% tenía en su familia otras mujeres que desempeñaban o habían desempeñado cargos gerenciales, lo cual sugiere que tiene importancia la formación familiar. A pesar de que sólo el 15% del grupo estaban divorciadas, el 67% del mismo opinó que hay muchas mujeres divorciadas en los niveles ejecutivos, habría que reunir mayor evidencia para apreciar si se trata de una realidad numérica o de un prejuicio.



d. *¿Existe un modo de gerenciar femenino?*

El tercer aspecto de la relación mujer-gerencia que ha ocupado nuestra atención, es el referido al análisis de la práctica gerencial de la mujer; se ha tratado de conocer como realizan el trabajo gerencial las mujeres, intentando determinar si la mujer manifiesta conductas gerenciales diferentes a las tradicionales masculinas. Mucho se ha dicho acerca del estilo gerencial de la mujer, afirmaciones como: “las mujeres han llevado su sensibilidad a las empresas”, “las mujeres son menos propensas al riesgo”, “las mujeres tienen mayor disposición a cambiar de organización o de área de trabajo”, se han convertido en prejuicios, estereotipos y expectativas acerca de las mujeres y se reflejan en su situación ocupacional.

Este es un aspecto evidentemente complejo de investigar, acerca del cual pueden hacerse diversas lecturas y proponerse distintos niveles de análisis. Desde la perspectiva de la administración empresarial interesa conocer si la mujer ha incorporado estilos gerenciales distintos y el grado de eficacia de los mismos. Desde la perspectiva feminista, el análisis de la “práctica gerencial de la mujer” nos ubica en una de las cuestiones cruciales de la crítica del feminismo al modo patriarcal de organización y dirección de la sociedad y de sus diversos espacios, entre los cuales la empresa como organizadora de los procesos productivos tiene un rol fundamental que ha sido analizado exhaustivamente. Se requiere, desde esta perspectiva analizar los cambios que se han producido en la gerencia a partir de la incorporación de mujeres, conocer si las mujeres han asumido acríticamente las prácticas propias del modo de dirección del trabajo tradicional masculino, o si su presencia ha cuestionado la racionalidad presente en el mundo gerencial. Se trataría de entender “la feminización” de la gerencia no sólo como un objetivo cuantitativo, sino cualitativo y formular desde esa posición las interrogantes que nos permitan evaluar la situación.

Esta investigación se ha iniciado desarticulando la función gerencial en sus componentes principales: toma de decisiones, comunicación, motivación, ejercicio de la autoridad. Se les solicitó a las entrevistadas (60 mujeres que ejercen cargos de gerencia alta y media en organizaciones privadas y públicas en Caracas) que describieran el modo como realizan estas funciones y se les preguntaba también acerca

de las conductas que consideraban necesarias para lograr los objetivos de su trabajo. Encontramos que existe entre las mujeres la tendencia a no delegar autoridad en forma amplia, más bien expresan que supervisan y hasta realizan el trabajo ellas mismas para garantizar resultados. Probablemente en esta actitud está presente que la mujer tradicionalmente se ha ocupado directamente de las tareas bajo su responsabilidad y no ha adquirido práctica en delegar y dejar que otros y otras compartan esas responsabilidades. Se ha establecido asimismo que utilizan preferentemente la comunicación oral y que no siguen procesos sistemáticos para la toma de decisiones. Todas las entrevistadas mostraron preocupación por la creación de ambientes de trabajo motivadores, cuidando las relaciones interpersonales y los aspectos ambientales. En cuanto al tipo de incentivos, dijeron que utilizaban preferiblemente estímulos económicos. Estos datos requieren contrastarse con las informaciones que se puedan obtener del personal que labora con mujeres gerentas, antes de intentar una interpretación más segura de los mismos.

La revisión de la evidencia empírica sugiere algunas conclusiones iniciales con relación al sexo del o la gerente y el ejercicio de la autoridad; pareciera ser que se aprecian más similitudes que diferencias entre hombres y mujeres que se desempeñan como gerentes (as).<sup>4</sup> Sin embargo, algunos estudios, como el de Stephen Robbins (1998) indican también diferencias en los estilos de ejercicio de la autoridad; se señala por ejemplo, que las mujeres alientan la participación, comparten el poder y la información y se apoyan en sus contactos y habilidades interpersonales para influir en otros. Los hombres, por otro lado, utilizan un estilo directivo de mando y control, se apoyan más en la autoridad formal. Se ha observado también que la tendencia de las mujeres a ser participativas y colaborativas disminuye cuando se encuentran en trabajos dominados por los hombres; en estos casos actúan más autocráticamente. En relación con la capacidad de negociar, sostiene también Robbins (1998) que las mujeres tienden a tratar las negociaciones en un contexto de relación continua, tratando de hacer que la otra parte sea ganadora a los ojos propios y de otros.

---

<sup>4</sup> Esto tiene que ver con los referentes masculinos predominantes en el desempeño de cargos que impliquen ejercicio de autoridad y mando.

El hallazgo más interesante en relación con los modos de ejercicio de las funciones gerenciales entre hombres y mujeres que conseguimos y que diversos autores (as) afirman, es que los hombres usan el habla para enfatizar rango, mientras que la mujer la usa para crear conexión.<sup>5</sup> Las mujeres hablan y escuchan un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan un lenguaje de rango e independencia. Así, para muchos gerentes, dice Robbins (1998), las conversaciones son sobre todo medios para preservar la independencia y mantener el rango en un orden de jerarquía social. Para muchas mujeres, en cambio, las conversaciones son negociaciones de cercanía, en las cuales las gentes tratan de buscar y dar confirmación y apoyo. Resulta evidente el peso de la educación que recibe la mujer en esta situación; hasta ahora a la mujer se la educa para la dependencia y aprende de negociaciones y de brindar apoyo, desde su infancia.

Con la cultura organizacional nos hemos topado...

Como puede apreciarse, en la investigación que adelantábamos fuimos encontrándonos con diversos aspectos que constituyen la "cultura organizacional", es decir el sistema de valores, ideas y creencias que se consideran válidas para guiar el comportamiento de las organizaciones y de sus integrantes. En las organizaciones podemos distinguir al menos dos culturas, la comunitaria o de los grupos no dominantes y la global que es la dominante. Históricamente, la cultura gerencial dominante ha estado identificada con los valores tradicionales masculinos: ejercicio del poder, jerarquía, autoridad, competitividad, asertividad, es decir, ha predominado el modelo hombre/razón, orientado al control del trabajo y de los recursos, en oposición al modelo mujer/emoción, orientado al cuidado y desarrollo de las personas.<sup>6</sup>

La cultura de una organización puede ser aprehendida, según Edgard Schein (1984) a partir de la observación de tres niveles: el primero es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos,

---

<sup>5</sup> Grimbood, C y Poplestone, R (1993)

<sup>6</sup> Se la denominado cultura MACHO por Cordelia Grimwood y Ruth Popplestone (1993) Otros y otras autoras que la han caracterizado son Rosabeth Kanter (1977) G Powell y D Butterfiel (1979)

el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretar, de hecho, el análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que muchas veces no se consigue comprender la lógica que está por detrás de los datos. El segundo nivel, es el de los valores que dirigen el comportamiento de las personas de la empresa. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son. Finalmente, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que orientaron las acciones de la organización en la solución de problemas. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en “verdades” y volviéndose “inconscientes”. (Edgard Schein, 1984,60). Al analizar los planteamientos de este investigador para estudiar la cultura organizacional, encontramos que esos elementos estaban presentes en las situaciones que íbamos consiguiendo en nuestra investigación, de modo que nos propusimos conocer, a través de una entrevista semi estructurada, aplicada a cincuenta y un (51) personas que se desempeñaban en empresas, en niveles gerenciales altos y medios, las apreciaciones, ideas, valores y creencias que sostenían sobre asuntos referidos al acceso y al ejercicio de la mujer en cargos gerenciales<sup>7</sup>; para ello les planteamos las siguientes preguntas:

1. ¿Cree usted que la cultura gerencial que existe en su organización, dificulta el acceso y desempeño de mujeres en cargos gerenciales?
2. ¿Aprecia usted que el ambiente físico de las oficinas de la gerencia, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, denotan la condición masculina de sus ocupantes?
3. ¿Considera usted que la búsqueda de candidatas para la mayoría de los cargos gerenciales en su organización se dirige hacia el género masculino?

---

<sup>7</sup> Estamos conscientes de las limitaciones de este abordaje, pero constituye una primera aproximación.

4. ¿Piensa usted que las mujeres tienen las mismas condiciones (actitudes y aptitudes) que los hombres para ocupar cargos gerenciales?
5. ¿Opina usted que la disponibilidad de tiempo para la organización sea lo que determina la presencia de la mujer en puestos estratégicos?
6. ¿Cree usted que la maternidad disminuye las oportunidades de ascenso a puestos gerenciales de las mujeres?

Veamos qué encontramos: la mayor parte de las entrevistadas consideran que la cultura de la organización no representa un obstáculo para el acceso y el desempeño de la mujer en cargos gerenciales; treinta y ocho consideran que los espacios que ocupan las oficinas de la gerencia, el mobiliario, la vestimenta son propios de los ambientes ejecutivos. Veintiséis personas señalan que la búsqueda de gerentas se orienta hacia personas del sexo masculino. 47 de las entrevistadas consideraron que la mujer tiene las mismas condiciones (actitudes y aptitudes) que los hombres para ocupar cargos gerenciales. 28 personas respondieron que la disponibilidad de tiempo para la organización es lo que determina la presencia de la mujer en puestos estratégicos y coherentes con esta afirmación; 27 señalaron que el rol de madre disminuye las oportunidades de ascenso a puestos gerenciales de las mujeres.

Como puede apreciarse, obtuvimos un interesante material, aunque limitado para hacer algunos comentarios sobre como el tema del acceso y presencia de mujeres en cargos gerenciales sigue siendo un asunto relevante de la cultura organizacional. La respuesta a la primera pregunta confirma lo que ya se ha encontrado en estudios anteriores, los (as) miembros (as) de la organización, incluidas las mujeres, no manifiestan que la cultura existente en su lugar de trabajo represente un obstáculo para la incorporación de mujeres a puestos gerenciales. Patricia Márquez (1999) relata que en una de sus investigaciones encontró que una ejecutiva que declaraba nunca haber sentido discriminación, afirmaba que había tenido que trabajar cinco veces más que un hombre para llegar a su posición actual. ¿Cómo explicarnos esta contradicción que encontramos repetidamente en nuestras investigaciones? ¿porqué las mujeres no tienen conciencia o no reconocen las expresiones culturales de la discriminación?

---

La sola pregunta en relación a si la cultura organizacional representa un obstáculo para el acceso de mujeres, fue recibida con disgusto. Se percibió como un cuestionamiento a su organización, o quizás les enfrentó con el hecho que contribuyen a mantener una cultura organizacional sexista. En esta respuesta pesa también que es mal visto que las mujeres “triunfadoras” denuncien o se quejen del machismo; dijo Janet Kelly, en el prólogo del libro *Heratenea*. El nuevo género de la gerencia según Patricia Márquez y Nelly Lejter (2000), muestra que “la mujer confronta un dilema bien grande. Si insiste en que hay discriminación, corre el riesgo de ser tachada de manipuladora y llorona”.

En las respuestas a esta pregunta pensamos operó la observación que hace Schein (1984) y que se nos mostró un resultado idealizado o racionalizado, de cómo quisieran las personas fuera la cultura de su organización.

Por otra parte, la idea que los ambientes de la oficina de la gerencia son “ejecutivos”, mayoritariamente expresada por las entrevistadas, muestra una identificación de lo ejecutivo con lo masculino, las vestimentas “ejecutivas” de las mujeres son la imitación del vestuario masculino. En este aspecto es conveniente acotar que se han producido cambios que de alguna manera van modificando el aspecto de los espacios gerenciales; el mobiliario rígido y formal de las empresas tradicionales, las puertas pesadas, las antesalas, alfombras de colores oscuros, escritorios imponentes, etc. han empezado a ser desplazadas en algunas organizaciones, por formas más aplanadas o con estructuras circulares, se observan en ellas separaciones transparentes, inclusión de mesas redondas de reuniones, escritorios más funcionales, con menos papeles y con computadores, y se han agregado al espacio gerencial, cocina, sitios para comer y baños, dando comodidad para largas permanencias.

Las apreciaciones anteriores, entonces, quedan cuestionadas, cuando el 50% de las entrevistadas considera que se buscan hombres para el desempeño de cargos gerenciales. La imagen del gerente sigue dominada en el país por lo que Rosabeth Kanter (1997) denomina una ética masculina, que equipara las características generalmente atribuidas al hombre con la gerencia efectiva: objetividad,

racionalidad, distanciamiento, decisión y una aparente superioridad cognitiva en la resolución de problemas y toma de decisiones. Esta situación influye en las mujeres, que se han revestido de las características dominantes para ser tomadas en cuenta y dedican mayor tiempo y esfuerzo para demostrar que poseen las cualidades consideradas convenientes para gerenciar.

Pudimos comprobar en los resultados iniciales obtenidos con el estudio, que en la cultura organizacional se sigue valorando que la mujer gerenta deberá sacrificar su vida privada y ser más comprometida con la organización, especialmente en términos del tiempo que debe estar dispuesta a dedicar. Principalmente por ello es que mayoritariamente se continúa sosteniendo que la maternidad limita las posibilidades de la mujer para desempeñar responsabilidades gerenciales.

### **Consideraciones finales**

La gerencia continúa siendo un territorio patriarcal.

Las consideraciones que presentamos a continuación están planteadas a partir de pensar la relación de la mujer con la gerencia, como una expresión de los conflictos por el poder en la sociedad en general y en las organizaciones en particular. Las organizaciones que son espacios donde se organiza y controla la producción de bienes y servicios, y lugares en los cuales se producen y reproducen relaciones de poder, no son neutrales en cuestiones de género. Entendiendo a la gerencia a partir de sus elementos constitutivos: conocimientos para la conducción de las organizaciones, práctica social de dirección y gestión y por último, como espacio, sede de dichas prácticas, encontramos que cada uno de estos factores, al ser interrogado desde una perspectiva de género, muestra el modo como se expresan las formas de poder dominante. En efecto, la producción, validación y transmisión de conocimientos para la gestión organizacional, la forma como se concibe y ejerce la autoridad, los procesos de toma de decisiones y las transacciones que ocurren en los espacios gerenciales, están atravesadas por el poder y sus conflictos.

El poder, entendido tanto como capacidad para determinar el comportamiento de las otras personas o como ejercicio del dominio en

relación con otros (Evangelina García, 1996, 27), es un concepto que en las ciencias sociales ha dejado de existir sólo en la dimensión institucional y colectiva, para evidenciarse presente en la textura de las interacciones de la gente en todos los espacios sociales. Su tradicional localización en el Estado y en las relaciones sociales de producción, ha sido superada por análisis, que han permitido apreciarlo como componente determinante de las acciones de los individuos, por el control de cada uno de los espacios relevantes de la existencia humana: la sexualidad, la reproducción, la producción y socialización, de acuerdo con Juliet Mitchell (1975). El pensamiento feminista ha evidenciado que en cada uno de estos ámbitos se ha impuesto históricamente la dominación de lo masculino sobre lo femenino; en todos ellos, dice Celia Amorós, aparece la “invariante estructural” que es la asimetría inter-géneros (1990).

La gerencia es un ámbito de poder privilegiado en las organizaciones, sus integrantes aprecian que en ella se detenta el poder legítimo, que tiene capacidad de influir, que constituye una referencia por el grado de información y conocimiento relevante que posee, y que en ella reside también la mayor capacidad de gratificar y castigar a quienes integran la organización<sup>7</sup>. En efecto, los y las gerentes(as) adoptan decisiones sobre cómo organizar y controlar el trabajo, sobre la tecnología y su relación con la producción, sobre la distribución de productos y de beneficios, es decir, sobre cuestiones determinantes del modo de vida de la sociedad. Pero también establecen pautas, reproducen ideas, otorgan sentido a las experiencias que se protagonizan en la organización y es fundamental tomar esto en cuenta, cuando se trata de revisar la gerencia desde una perspectiva de género. Quiénes acceden a ella y quiénes no acceden, para qué acceden, qué hacen y cómo lo hacen, tiene que ver con el modo como se concibe el poder y a los (as) sujetos (as) que pueden crearlo, detentarlo, reproducirlo y configurarlo en la sociedad y por tanto, en las organizaciones.

La condición para que hombres y mujeres accedan en condiciones de igualdad a cargos gerenciales, es la consideración de que ambos tienen las características y cualidades necesarias para ejercer las funciones y roles, adoptar las decisiones y manejar el conocimiento y la información, es decir, el poder que en ellos reside. No es así

---

<sup>7</sup> Seguimos la tipología de French, J y Raven, B (1968,57) sobre las bases del poder: cohesión, gratificación, expertismo, legitimidad, la referencia y la información.



aún, en ninguna parte del planeta. Esto sólo cambiará en la medida que todas y todos, pero especialmente las mujeres, asumamos que hay discriminación por razones de sexo, para el desempeño de funciones de dirección en las organizaciones, y que este asunto no es sólo un tema de teoría organizacional, es principalmente un tema político que tiene que ver con la racionalidad (patriarcal) imperante en relación con el poder y su ejercicio en las organizaciones. El desafío para las mujeres y para quienes no se alinean con este modo de organización de la vida, está planteado en términos de generar y sostener también, un modo alternativo de concebir y practicar la gestión en las organizaciones.

### **Bibliografía**

- Amorós P, Celia (1990) *Mujer, participación, cultura, política y Estado*. Buenos Aires. Ed. De la flor.
- Bacharach, Samuel y Lawer, Edward (1980) *Poder y política en las organizaciones*. San Francisco: Jossey-Bass
- Espina, Gioconda (1996) "Las mujeres y la seguridad social en Venezuela" *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*. N°1
- French, Jack y Raven Bertram (1968) *Las bases del poder social*. Nueva York: Harper & Row.
- García Prince, Evangelina (1996): *Derechos políticos y ciudadanía de las mujeres. Una vía género sensitiva y paritaria al poder y al liderazgo*. Caracas: Gendhu. p. 15.
- Kanter, Rosabeth M. (1977) *Men and Women at the Corporation*. New York: Basic Books
- Grimwood, Cordelia y Popplestone, Ruth (1993) *Women, management, and care*. Macmillan. Londres.
- Letjer, Nelly (1998) "Después de la calma: ¿hasta cuándo la mujer?" *El Nacional*, agosto de 1998
- Marquez, Patricia (1999) *La mujer gerente en Venezuela: Piensa como un hombre, actúa como una dama, trabaja como un burro*. Caracas: IESA

- Márquez, Patricia y Lejter, Nelly (2000). *Heratenea. El nuevo género de la gerencia*. Caracas: IESA
- Mitchel, Juliet (1975) *La condición de la mujer*. México: Extemporáneos.
- OIT: Panorama Laboral 1999, 2001, 2003, [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/)
- Robbins, Stephen P. (1998) *Administración*. Prentice Hall. Quinta Edición. México.
- Schein, Edgard (1984) *La cultura organizacional y el liderazgo*. Prentice Hall México:
- Powell, G y Butterfield, D (1979) *The good manager: masculine, feminine or androgynous?* Academy of Management Journal, vol 22, N° 2.
- Wall Street Journal Americas on line : <http://interactivo.wsj.com/octubre 2003>.