

**LA MUJER GERENTE EN LA  
UNIVERSIDAD DE HOY:  
UN NUEVO PARADIGMA GERENCIAL  
(Woman as manager in today's university:  
a new management paradigm)**

*Matilde Porras de Rosas*  
UNESR. Barquisimeto  
*vrosas@cantv.net*

**Resumen**

Enfrentados como estamos a nuevas demandas sociales, producto de la globalización, uno de los elementos claves para preparar a la sociedad para este nuevo siglo es conocer la presencia de las mujeres en el espacio público. La presente investigación tuvo como objetivo derivar un modelo teórico del patrón de comportamiento de la mujer en la gerencia. El estudio estuvo orientado por la siguiente interrogante ¿Cuál es el patrón de comportamiento de las mujeres gerentes en organizaciones universitarias?. La investigación se fundamenta en la Teoría en Acción de Argyris y Schön (1978), así como en otros teóricos como Parsons (1951), quienes han abordado la problemática del pensamiento y la acción. Se trabajó con un diseño cualitativo sustentado en el modelo de Milles y Haberman (1984), el cual se desarrolla en cuatro fases a partir de un modelo teórico inicial hasta construir un modelo teórico final. La muestra estuvo conformada por cinco mujeres rectoras de universidades venezolanas. El análisis de los datos se realizó con apoyo de la Escalera de la Inferencia y los Modelos I y II de la teoría en Uso. Los resultados obtenidos se presentan inicialmente mediante mapas; es decir, abstracciones que representan la teoría en uso de las actrices estudiadas, para posteriormente construir el modelo teórico del patrón de comportamiento de la mujer en la gerencia. Entre las conclusiones se destacan: (a) el significado de ser mujer o ser hombre se ha transformado en el siglo XX y surge la perspectiva de género; (b) se observa un proceso de transformación en la práctica de los procesos organizacionales y en especial en los de dirección; (c) el construir un modelo teórico del patrón de comportamiento de la mujer gerente aparece orientado por el conjunto de valores que caracterizan el Modelo II.

**Palabras clave:** *Gerencia Universitaria, Patrón de Comportamiento, Género.*

### **Abstract**

Facing up the new social demands, as we certainly do, and as a result of globalisation, one of the key elements to adjust the society for the new century on, is learning the presence of women in the new public space. The purpose of this research was to reach a theoretical model from the behaviour pattern of woman in management. The guide of the study was the following question: What is the behaviour pattern of manager women in university organisations? The ground of our research was the Action Theory of Argyris & Schön (1978), so as other theories like Parsons' (1951) all of whom approached the field of thinking and action. The work was made under a qualitative design grounded on the model of Milles & Haberman (1984), which is developed in four stages from an initial theoretical model and arriving to a final theoretic model. The sample was made up of five rector women in Venezuelan universities. Data were analysed with the aid of the Inference Stairway and Models I and II of the theory in use. The results obtained are presented initially by maps; that is to say, abstractions representing the theory in use of the women actors studied, for afterwards to construct the theoretical model on the behaviour pattern of woman in management.

Among the conclusions drawn, these are remarkable: a) the meaning of being a woman or a man has changed during XX century, hence the gender perspective appearance; b) a process of change is observed in the practice of organisation processes, and particularly in those of direction; c) building a theoretical model on the behaviour pattern of manager woman appears oriented under the set of values belonging to the Model II.

**Key words:** *University management, Behaviour pattern, Gender.*

---

## INTRODUCCIÓN

El mundo se ha percatado de la contribución de la mujer al desarrollo. Se comparte hoy la idea de que la incorporación de la mujer al desarrollo económico y social es determinante para reducir la pobreza, así como el progreso de la calidad de vida de las naciones (véase Informe Bial UNIFEM, 2000). Lógicamente mientras más miembros de una sociedad produzcan, mayores serán las probabilidades que mejore sustancialmente la economía.

En este orden de ideas, el informe de la Organización Internacional del Trabajo (2000) confirma que si se apoya el bienestar de la mujer, se mejora el desarrollo y además, enuncia que invertir en la educación de la mujer producirá un desarrollo sostenido y sustentable.

En las últimas décadas, se ha profundizado y ampliado este proceso de toma de conciencia acerca del interés por la integración de la mujer al desarrollo de la sociedad, con mayor énfasis a partir de la post guerra. El impulso dado por las Naciones Unidas a la promoción de la mujer, ha conducido a numerosas investigaciones y actividades que abren nuevas perspectivas a los problemas contemporáneos.

Jackson (2001), Rectora de Instituto Politécnico de Rensselaer de Estados Unidos, señala con respecto a la incorporación de la mujer en el sector científico y universitario de ese país, que la situación no está como debería, pero ha avanzado muchísimo en las últimas décadas.

En los países que se encaminan al desarrollo, especialmente en América Latina, el proceso de cambio social vivido en las últimas décadas, ha favorecido el rol de la mujer en el mercado de trabajo, sobre todo en posiciones de alta responsabilidad.

Publicaciones como las de Garbi y Palumbo (1991) y Márquez (1999) de Venezuela, indican cómo la mujer ha venido ocupando un lugar determinante en la dirección de las organizaciones y como esta situación aumenta significativamente a nivel mundial.

A partir de 1936, cuando Venezuela fue adquiriendo fisonomía moderna, se ensanchó su horizonte social por cuanto la educación fue de acceso fácil y paritario para hombres y mujeres al tiempo que se inicia la expansión de la economía sobre la base de la nueva riqueza petrolera, llegó lo que se ha denominado la hora de la venezolana profesional, apoyada por las universidades, los institutos pedagógicos, los institutos politécnicos y las escuelas técnicas de enseñanza comercial para formarse académicamente y posteriormente, incorporarse al mercado laboral. Concretamente, los cambios significativos que se operan en Venezuela a partir de su fisonomía moderna hasta nuestros días han permitido el acceso creciente de la mujer a la vida pública activa en los sectores gobierno, educación, mercado laboral, derechos ciudadanos entre otros.

Las categorías laborales donde la mujer venezolana es reconocida y mejor remunerada son las de Gerente, Directora, Administradora y afines, ubicándose especialmente en el sector oficial. En el área educativa es donde se evidencia con mayor claridad, la inserción de la mujer en el trabajo como trabajadora técnica o profesional en roles directivos.

En la Educación Superior es donde la mujer ha alcanzado los más altos cargos y su representación va desde la autoridad universitaria en instituciones como Universidad de Oriente, Universidad del Zulia, Universidad Simón Rodríguez, Universidad Nacional Abierta, Universidad Pedagógica Libertador, Universidad Central de Venezuela, Universidad de Carabobo, hasta directora de distintos programas de organismos supra universitarios de gobierno, Planificación y Coordinación, como la UNESCO, la CEPAL y la OEA.

La importancia tanto cualitativa como cuantitativa que adquiere la gerencia femenina en los distintos sectores de la sociedad venezolana en la últimas décadas, obliga a buscar metodologías y definiciones adecuadas para el estudio de lo que diferentes autores han denominado la Práctica Gerencial Femenina: UNESCO (2000), Aburdene y Naisbitt (1993), Márquez (1999), entre otros.

En concordancia con lo expuesto, Argyris y Schön (1987) han desarrollado los denominados Modelos I y II de Comportamiento, que configuran una serie de valores relacionados con el estilo de gerencia.

Los valores del Modelo I están considerados como consistentemente más presentes en los seres humanos, al menos en la cultura occidental. Estos valores son: fijación de propósitos tal como los concibe el autor, maximización de ganancias y minimización de pérdidas, restricción de sentimiento negativos y racionalización.

Los valores del Modelo II están considerados como los valores sociales que integrarán el nuevo paradigma gerencial con el fin de generar las organizaciones de aprendizaje o inteligentes. Los valores asociados a este modelo son: ayuda y apoyo, respeto hacia las personas, honradez y fortaleza, entre otros no menos importantes.

Lo antes señalado, relacionado con los principios, valores, habilidades y capacidades necesarias en el nuevo paradigma gerencial,

son atributos, en su mayoría, reconocidos socialmente en la mujer. Se plantea aquí que ellos influyen en su práctica gerencial, estimulando la productividad de las organizaciones de hoy, especialmente en el ambiente inestable y heterogéneo en que se desenvuelven.

En razón de que las mujeres hoy día ocupan cada vez más los altos cargos a nivel gerencial, especialmente en el sector de educación superior, que a éstas se les reconocen habilidades diferentes a las de los hombres para propiciar una práctica gerencial exitosa, se plantea la siguiente investigación que tiene como objetivo analizar los procesos de conceptualización e interpretación de esta nueva gerencia, en la cual yace un conocimiento, que según Marquez (2000), nos corresponde examinar y proponer estos nuevos modos de pensar y actuar aunque hoy parezcan inconcebibles.

El estudio se realizó con mujeres que se desempeñan o se desempeñaron como gerentes universitarios en los más altos niveles de este tipo de organizaciones y se orienta hacia la construcción de un modelo teórico del patrón de comportamiento organizacional de la mujer gerente en las organizaciones universitarias.

### OBJETIVOS DE ESTUDIO

*Objetivo General:* Construir un modelo teórico del patrón de comportamiento de la mujer en la gerencia.

*Objetivos Específicos:* 1) Identificar el pensamiento sobre los principios, valores y supuestos que guían la acción de la mujer gerente universitaria; 2) Estructurar el modelo de los informantes calificados a partir de los Modelo I y II de Argyris y Schon y la experiencia de la autora. 3) Construir por análisis, contraste e interpretación el modelo teórico de patrón de comportamiento de la mujer en la gerencia.

### METODO

El planteamiento metodológico del presente trabajo se orienta con los nuevos paradigmas que se alejan del positivismo. Una teoría explicativa es válida en tanto que sus enunciados y su lógica explicativa se corresponda con la realidad. Hurtado y Toro (1999). La presente investigación, de naturaleza cualitativa está orientada a la pro-

ducción de elementos teóricos a través de interpretación y reconstrucción de la realidad. El abordaje cualitativo de la investigación es fenomenológico; es decir, aceptación de los fenómenos tal cual como son percibidos, experimentados y vividos por el hombre.

El diseño específico parte del Modelo de Miles y Huberman (1985). Se contrasta un Modelo Teórico con un Modelo Empírico y se procede a la elaboración de un modelo final. Este diseño se complementó con el uso de la herramienta conceptual denominada la Escalera de la Inferencia.

La información de la presente investigación proviene de las mujeres gerentes, sujetas de este estudio, utilizando la técnica de la entrevista en profundidad.

#### HALLAZGO

##### MODELO TEORICO DEL PATRON DE COMPORTAMIENTO DE LA MUJER EN LA GERENCIA

El modelo teórico del patrón de comportamiento organizacional de la mujer en la gerencia (figura 1) se diseña por análisis, contraste e integración del modelo teórico inicial y el modelo experiencial de las entrevistadas. Este proceso se apoya en los datos más elementales de la investigación (verbalizaciones e interpretación de hechos por parte de las mujeres gerentes) obtenidos mediante las entrevistas en profundidad. Estos datos son sometidos a una comparación constante a través de las gerentes y dentro de las categorías que suministra la teoría. Así van apareciendo las categorías que definen a las gerentes, siempre ascendiendo en niveles de abstracción para llegar a una interpretación del patrón de comportamiento de la mujer en la gerencia y al contrastar con la teoría que guía la investigación, se evidencia una aproximación con los rasgos que caracterizan al modelo II de su Teoría en Uso y un significativo distanciamiento con los rasgos que caracterizan al Modelo I.

#### **Valores**

Las entrevistadas consideran a los valores como los principios fundamentales que guían su acción gerencial y al aplicarlos consisten-

temente, se convierten en hábitos de conducta. Estos principios permiten establecer relaciones fundamentales entre el individuo y las organizaciones, lo que les facilita avanzar hacia la supervivencia y la estabilidad. Señalan las entrevistadas que, en la medida que alcanzan la máxima adecuación entre la vida real y los valores logran la integración axiológica.

La revisión bibliográfica realizada conjuntamente con los argumentos expresados por las mujeres gerentes es congruente con las ideas de la investigadora con relación a que los valores del líder constituyen los principios fundamentales que marcan y permiten trascender en su gestión, logrando así alcanzar sus metas personales y los objetivos organizacionales.

Indistintamente de la persona entrevistada, se evidenció en ellas, valores como honestidad, justicia, trabajo, respeto, solidaridad y tolerancia. Estos valores permiten la cohesión en cuanto a significados compartidos y también orientar el rechazo o la captación del gerente por parte del grupo que dirige.

### **Estrategias Gerenciales**

Las mujeres gerentes entrevistadas realizaron una serie de acciones para alcanzar fines y propósitos, que son conceptualizadas como estrategias gerenciales. Estas estrategias fueron congruentes con sus valores y les permitieron desarrollar en sus seguidores o grupo de trabajo, iniciativa, creatividad y conocimientos, lo cual potencia en ellos, una fuerza hacia el aprendizaje continuo y el desarrollo personal. Las estrategias de acción evidencian su dimensión, porque aún la visión de gerencia más convincente, fracasaría en ausencia de sólidas estrategias

El modelo de gestión de las mujeres gerentes del estudio estuvo centrado en estrategias gerenciales dirigidas menos a gobernar los sistemas que controlan la conducta colectiva de sus empleados y más en trabajar directamente para desarrollar sus capacidades, e inclusive, ampliar sus perspectivas como individuo lo que es congruente con sus valores y con la nueva filosofía de gestión de las organizaciones.

### **Características**

En las mujeres gerentes entrevistadas se identificaron una serie de características que corresponden, tanto a su dimensión personal como gerencial y de líder. Estas características constituyen un elemento de gran valor para identificar su patrón de comportamiento en el lugar de trabajo; entendidas como una predisposición o tendencia constante a comportarse de cierta manera. El desempeño de una persona depende, no sólo de la motivación y de sus habilidades sino de sus cualidades, que al reconocerlas permiten una mejor gestión.

En el contexto en que hoy se desarrollan las organizaciones, Ghoshal y Bartlett (1998), McFarland, Senn y Childress (2000), Aburdeney y Naisbitt (1993), refieren que atributos como colaboración, ayuda, desarrollo de consenso, formación de equipos, respeto, facilitar las cosas, flexibilidad, paciencia, son cualidades que necesitan las organizaciones y sus líderes del siglo XXI. La mujer, hoy más que nunca, puede hacer una contribución vital, puesto que éste es su enfoque natural de liderazgo.

Las características personales, gerenciales y de líder, constituyen una categoría significativa en el desarrollo del patrón de comportamiento gerencial, por cuanto a través de ellas, los líderes se integran con sus valores en la conducción eficaz de la cultura organizacional, con una visión comprensiva y globalizante de la realidad humana actual.

### **Contexto**

Las gerentes entrevistadas indicaron con claridad que su gestión se desarrolló en un ambiente signado por el inicio de las nuevas tendencias en el campo de la informática y la educación, generándose así, diversos cambios en las organizaciones que ellas lideraron. Muchos de estos cambios, constituyeron oportunidades para destacarse en su gestión, evidentemente algunos fueron limitaciones. El aspecto político en el momento de su gestión fue una oportunidad



concurrente en el inicio de sus carreras. El poder del contexto residió en el efecto que tuvo para el inicio de su carrera gerencial.

El nuevo siglo signado por el cambio, nos transporta a nuevos y diferentes contextos donde la información, la tecnología y el conocimiento, inciden o cambian muchos de los patrones de referencia, no sólo en la vida familiar sino en las instituciones y en las empresas. Las gerentes de las instituciones entrevistadas entendieron las tendencias hacia dónde se dirigió el cambio que configuró el contexto donde ellas se desempeñaron y pudieron así convertir debilidades en fortalezas, especialmente en el campo organizacional y de los grupos humanos.

### **Trayectoria**

Las gerentes entrevistadas manifestaron que desde muy jóvenes se iniciaron en el campo laboral y de cierta manera, aunque no desempeñaban cargos gerenciales, se sentían gerentes. Señalaron que fundamentalmente su trayectoria se realizó en el sector público, presentando un promedio de veinte años de servicio en este sector, desde donde ocuparon diversos cargos directivos, hasta finalmente llegar a los más altos, como Ministra, Vice Ministra, Rectora, Vicerrectora. Igualmente indicaron que ocuparon cargos en el sector privado en el ámbito nacional e internacional.

Las gerentes entrevistadas evidencian una amplia y fructífera trayectoria laboral en las diferentes organizaciones a las que pertenecieron. Las gerentes entrevistadas han mantenido la tendencia mundial acerca de la forma cómo accedieron a los más altos cargos: producto del tiempo.

### **Excelencia**

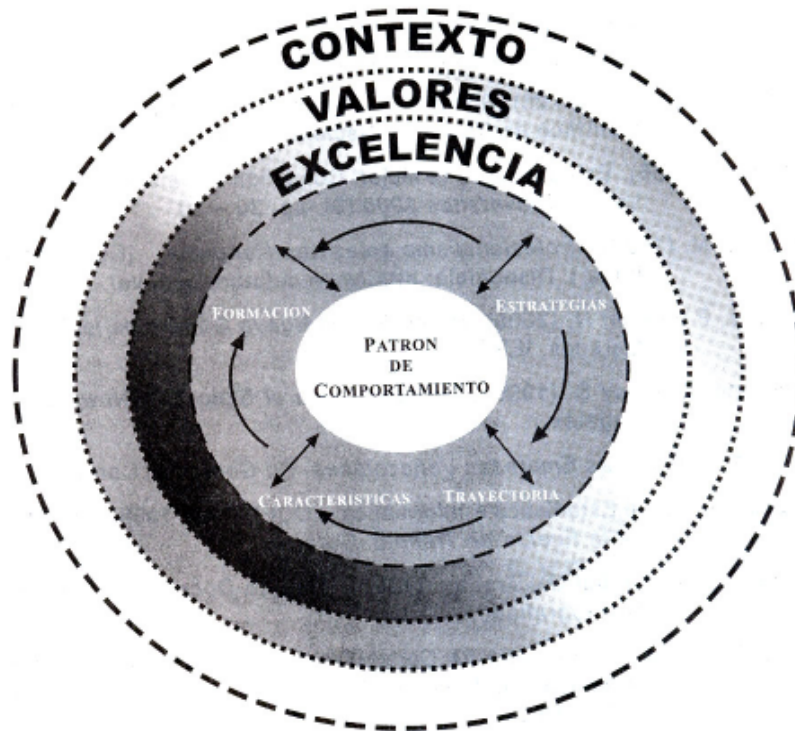
Las gerentes entrevistadas coincidieron en manifestar que su trabajo fue impulsado por la convicción de que todo puede ser mejor cada vez, así como por la búsqueda permanente hacia la plena realización. Se constituyeron en promotoras incansables de los principios y valores universales como la educación, el trabajo y la justicia en las organizaciones donde trabajaron .

La excelencia alcanzada por estas gerentes en su gestión se evidencia a través de sus logros organizacionales al crear y fundar organizaciones educativas y al recibir reconocimientos públicos del que fueron objeto todas ellas como el Doctorado Honoris Causa. El desarrollo del trabajo con excelencia les ha concedido un recurso clave en la carrera profesional a las entrevistadas denominado "prestigio", el cual crea la clase de publicidad que trae otras gratificaciones e incluso ofertas de trabajo visibles.

Esta elaboración teórica constituye un elemento para la comprensión del patrón de comportamiento en las organizaciones, de una parte importante de la fuerza laboral de un país como hoy día es la mujer en la gerencia, el cual apunta a ser el nuevo estilo de gerencia del futuro, basado fundamentalmente, en los valores que al aplicarlos consistentemente permite transformaciones básicas en los individuos, en las relaciones y en las organizaciones

La filosofía de gestión del futuro requiere de valores como honestidad, confianza, respeto, integridad, preocupación por la gente y es aquí donde la mujer puede hacer una contribución vital porque este es su enfoque natural de gerenciar y cada vez más asume roles directivos en las organizaciones lo que le genera una gran responsabilidad, pero también un gran privilegio en especial cuando dirigen instituciones educativas, ya que son estas las instituciones llamadas a ser las creadoras y distribuidoras de valores, mas allá del papel de creadores de bienes y servicios.

FIGURA 1  
**MODELO TEÓRICO FINAL DEL PATRÓN DE**  
Comportamiento de la Mujer en la Gerencia



#### REFERENCIAS

- Aburdene, P. Y Naisbitt T. (1993). *Megatendencia de la Mujer*. Bogota: NORMA.
- Anthony, W.P. (1998). *Gerencia Participativa*. México: FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.
- Argyris, Ch y Schon, D. (1978). *Theory in Practice ( La Teoría en la Práctica)*. San Francisco: JOSSEY-BASS.
- \_\_\_\_\_ (1987). *Accion Science*. San Francisco: JOSSEY-BASS
- Barroso, M. (1996). *Autoestima del Venezolano. Democracia o Marginalidad*. Caracas: GALAC.
- Covey, S. (1994). *Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz*. Barcelona . España. GRANEA.
- Drucker. (1995). *La Teoría de los Negocios*. Revista Sunivit. Caracas.

- Garci, E. y Palumbo G. (1993). *Mujeres Gerentes en la Venezuela de Hoy: Una carrera Desafiante*. Papeles de trabajo. Ediciones IESA.
- Helselgen, M. (1998). *La Ventaja de Ser Mujer*. México: TRILLAS.
- Hurtado, L. Y Toro G. (1999). *Paradigma y Métodos de Investigación*. Caracas: CONSULTORES ASOCIADOS.
- Jackson, S. (2001, abril 26). Son pocas las mujeres y los negros en el sector científico de EEUU. *El Nacional*, p. C-2.
- Lerner, R. (1988). Estudios para la Mujer. Condición de la Mujer en América Latina. *Universitas 2000*.(3). pp. 20 – 30
- Márquez, M. (1999). *Profesionalismo antes que Renuncia*. [Documento en línea ]. Disponible: <http://www.cufuturo.com.ve/>.
- Márquez, P y Lejter N. (2000). *Heratenla. El Nuevo Género de la Gerencia*. Caracas. IESA.
- Mcfarland, L y Joy S. (1996). *Liderazgo para el Siglo XXI*. New York, Los Angeles.
- Naim, M. (1988). *Las Empresas Venezolanas. Su Gerencia*. Caracas. IESA.
- Oficina Central de Estadística e Informática – OCEI (1998-1999). *Indicadores de la Fuerza de Trabajo*. Caracas.
- Organización Mundial del Trabajo (2000). *Trabajo Docente para la Mujer*. Mimeografiado.
- Picón, G. (1994). *El Proceso de Convertirse en Universidad. Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana*. Caracas: FEDEUPEL.
- Quiñonez, M. (2000). *El Liderazgo Centrado en Principios*. Mimeografiado.
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina. Cómo Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*. Buenos Aires: GRANICA.
- Silicio, A., Cásares, A y González, M. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una Organización Competitiva*. México: MCGRAW-HILL.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: TRILLAS.
- UNESCO (2000). *El Progreso de la Mujer en el Mundo*. Mimeografiado.
- UNIFEM (2000). *El Progreso de la Mujer en el Mundo*. Mimeografiado.