

LA NUEVA GERENCIA Y EL LIDERAZGO FEMENINO COMO MODELO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS CON FINES EMPRESARIALES

(THE NEW MANAGEMENT AND FEMALE LEADERSHIP AS A MODEL FOR PUBLIC COMPANIES WITH ENTREPRENURIAL PURPOSES)

Luvis Lorena Rengifo Alvarado.

Abogado Universidad Arturo Michelena (UAM). Magister Scientiarum en Gerencia Pública (UNELLEZ). Diplomado Componente Docente Universitario Socialista egresada de la UNEFA. Técnico Superior Universitario en Administración de Personal (CUAM). Coordinadora Municipal de Administración y Finanzas de la Fundación Venezolana Bolivariana de Informática y Telemática (FUNDABIT), ID: <http://orcid.org/0009-0005-2157-1448>. correo: luvisrengifoalvarado@gmail.com.

Autor de correspondencia: Luvis Rengifo. Email: luvisrengifoalvarado@gmail.com

Recibido: 20/04/2023 **Admitido:** 20/11/2023

RESUMEN

Este ensayo viene a destacar la Gerencia y el liderazgo femenino como sistema social imperante en las empresas, con ello 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, al menos en la experiencia de la autora de este ensayo, ha logrado decantar importantes vertientes de análisis, que representan un universo sistémico de realidades en los cuales navega, a veces a contra marcha, el liderazgo gerencial de las mujeres, buscando la evolución de ese liderazgo para resaltar la inclusión, donde se hace cada vez más importante en la implementación de las estrategias de talento humano, en el cual su estilo se ajusta a las expectativas de esta nueva era en donde surgen nuevas disciplinas, nuevos mecanismos de controles consolidando los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.

Palabras clave: Gerencia Pública, liderazgo femenino, Empresa del Estado.

ABSTRACT

This essay comes to highlight Management and female leadership as the prevailing social system in companies, thus Management with a Gender focus is an area of knowledge in formation, which is strongly supported by the incessant growth of research on excluding guidelines. and discriminatory that dominate organizational cultures in their objectives, processes and products. Much of what supports this growth has to do with the advances that have been made in the analysis of the phenomenon of the articulation of women to power, at least in the experience of the author of this essay, it has managed to decant important aspects of analysis. , which represent a systemic universe of realities in which the managerial leadership of women navigates, sometimes against the march, seeking the evolution of this leadership to highlight inclusion, where it becomes increasingly important in the implementation of strategies of human talent, in which his style conforms to the expectations of this new era where new disciplines arise, new control mechanisms consolidating human, financial, technological and material resources.

Keywords: Public Management, female leadership, State Enterprise for business purposes.

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial sufre cambios, la crisis

del modelo capitalista es evidente. Por esta razón, hacen alternativas para buscar la salida al

problema. Es necesario definir el término de Gerencia en el ámbito de la Ciencias de la administración y consiste en dirigir y proponer líneas de trabajo dentro de una empresa u organismo a fin de lograr el máximo rendimiento y calidad total. Jonatan Villasmil (2006) expresa que la Gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa u organismo el cual tiene entre sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

No obstante, 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 primeras 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.

Es importante señalar que el Estado en cumplimiento de sus deberes constitucionales, tiene en lo social un compromiso importante especialmente por la visión o los rasgos del proyecto político de quien ejerce el gobierno. Ese proyecto y visión de lo social se traslada por igual a las nuevas organizaciones empresariales creadas en el ámbito de la Administración Pública. Cabe destacar que la Gerencia Publica en términos sociales se basa en los criterios de la igualdad la eficacia y la eficiencia en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades humanas del ciudadano, buscando nuevas soluciones y nuevos conceptos con los que continuar su marcha como instrumento decisivo de la gobernabilidad y de mecanismo para que los gobernantes de los países enfrenten y salgan adelante con sus políticas.

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.

Este ensayo se ha enfocado en el análisis específico del liderazgo gerencial femenino en las empresas del Estado, destacando que cuando las organizaciones son lideradas por mujeres, están aprovechando al máximo sus cualidades y habilidades en la concepción de estrategias innovadoras, y, aunado a la nueva era de las tecnologías de información, logran abstenerse del modelo tradicional gerencial en su práctica, alcanzando con ello trascendencia en el compromiso organizacional y personal de su

equipo en la consecución de sus metas.

Asimismo, la igualdad laboral favorece a toda la sociedad, incluidas las empresas. Ya no solo se trata de una cuestión de valores, sino que, con una mayor equidad en la empresa, las compañías mejorarán sus beneficios. Por tanto, alcanzar la igualdad laboral es una cuestión de gran importancia para los negocios, lo cual favorecerá el buen clima laboral, puesto que una mayor diversidad de género en el entorno laboral mejorará las relaciones entre los empleados y las empleadas dentro de la empresa. Esto será bueno para el negocio, pues cuanto mayor complicidad haya entre los empleados, mejor se tomarán las decisiones y más beneficios reportará a la empresa. Asimismo, al mejorar las relaciones entre quienes forman la plantilla, se favorecen las relaciones equitativas entre hombres y mujeres, lo cual será positivo para el conjunto de la sociedad.

En ese sentido, estos resultados pueden contribuir a mejorar el funcionamiento de otras instituciones. Debido a que los hallazgos pueden servir de modelo para fomentar el desarrollo y actualización de las organizaciones.

DESARROLLO ARGUMENTAL

Principales desarrollos que contribuyen a perfilar la posibilidad de la gerencia con enfoque de género

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.

Breve análisis de los principales desarrollos teóricos vinculados a los asuntos de mujer y género en las disciplinas gerenciales

Es importante destacar que los aportes a la teoría y práctica gerenciales que asumen como válidos aspectos de comportamientos 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 enfoques 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 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.

En este orden de ideas, es menester enfocar que este principio de capacidad para el relacionamiento interpersonal, 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. 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.

En este 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. 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.

Por otro parte es importante destacar que 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. 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.

Es importante destacar que Marilyn Loden, se dedicó a analizar el mundo empresarial norteamericano, en contraste con todas las tendencias e interpretaciones 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.

La humanización del lugar de trabajo

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. 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.

Es necesario destacar que 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 importancia a los vínculos con el medio, el que sean multifacéticas, y que comparten 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 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.

Participación de la mujer gerente en el mercado laboral y empresas del estado

La presencia de la mujer ha sido progresiva en el mercado laboral en actividades, que solo eran destinados para los hombres como la política, la medicina, la ingeniería y la gerencia. En apenas veinte años, las mujeres revolucionaron la sociedad, la participación de la mujer en el mercado laboral según la Organización Internacional del Trabajo (1995), entre los años 1950 y 1980 determino la disminución de las tasas de empleo para los hombres y el aumento de empleo para el género femenino (ONU 2000 y Liendo 2001).

En 1990, aproximadamente el 15 por ciento de los gerentes globales eran mujeres, mientras que absolutamente el 30 por ciento son parte de la Organización mundial. Al hacer una comparación con los países desarrollados, en Europa solo el 9 por ciento de las posiciones de alto nivel están ocupadas por mujeres, mientras que en América Latina el progreso para las mujeres ha sido relevante ya que se ubican en cargos altos “el 30 por ciento de las posiciones desde el nivel de director hacia arriba están ocupados por mujeres, cifra significativa si se

compara con las cifras de países desarrollados” (Marquez y Lejter 2000). Los resultados de los estudios de Márquez y Lejter (2000), reflejan que la participación femenina en el mercado laboral ha presentado las siguientes disfunciones: subocupación, sub remuneración, la doble carga (trabajo-hogar) y subempleo, estereotipos sobre la participación de la mujer gerente.

Estas categorías permiten determinar cambios significativos a nivel cuantitativo y cualitativo en el modelo de participación laboral femenino. Los elementos más relevantes son: aumento del número de horas que las mujeres dedican al trabajo remunerado, permanencia de la mujer en el mercado de trabajo a pesar del nacimiento de los hijos, mayor participación en la vida económicamente activa. Sin embargo, estas limitantes no han sido suficientes para revertir la desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral venezolano. Gutiérrez (2001), comenta que:

La mayoría de empleos femeninos: continúan concentrados en algunos sectores de actividades y agrupadas en pequeños grupos de profesiones muy feminizadas, y esa segmentación sigue estando en la base de desigualdades existentes en el mercado de trabajo, incluyendo las salariales las posibilidades de acceso a puestos elevados sigue siendo muy restringidas para la mayoría de trabajadoras... las que han llegado a igualar y aún a superar a los hombres en la educación formal (p. 2).

Es importante mencionar que la presencia en el sector universitario refleja que en las universidades: Zulia (LUZ), la Universidad de los Andes (ULA) y Universidad de Carabobo (UC), las mujeres representan entre un 60% y un 70% de la población universitaria, lo que indica una mayor participación de la mujer en el campo laboral futuro. Los años noventa fueron el decenio de la mujer política, la gran conquista de la mujer fue el poder de desarrollarse en todos los sectores de la vida.

Esa es en definitiva, su gran conquista, destacar en todas las áreas: cada vez más, la mujer se destaca en puestos de alta responsabilidad en empresas y triunfan en terrenos culturales, científicos, económicos y en la política, desplegando sus habilidades y sensibilidad para lograr sus metas sin permitir que se le limite o se le detenga, contando para ello con características como “alta autoestima, seguridad, y la convicción de que puedan enfrentar sus retos sin que su condición femenina sea obstáculo para ello”, además de apoyar y estimular a las personas para que den lo mejor de sí mismas, habilidades que definen a la gerencia femenina, caracterizada según Garbi (1993) por su gran capacidad de negociación, como parte de un proceso de socialización que desde niñas las diferencian de los hombres en cuanto a la manera de lograr lo que se proponen, y, al mismo tiempo, la tendencia de ser más dura y exigentes con sus subordinados, debido a su

propia necesidad de demostrar su profesionalismo. (p.32)

En este mismo orden de ideas, se indica que la mujer venezolana ha cambiado la cultura que se tenía acerca del su rol en la sociedad, su participación es cada vez mayor en el sistema educativo y cabe destacar su “incorporación a la educación superior en Venezuela y la presencia creciente de mujeres profesionales” (Garbi, 1993. p. 33). Esta tendencia hace pensar que la mujer en el siglo XXI, ocupará cargos de alta gerencia y responsabilidad en la vida social y económica del país. El Centro de Estudios de la Mujer (CEM, 2000) afirma que, a partir de la segunda mitad del siglo XX, las mujeres venezolanas asumieron las aulas universitarias como su espacio vital. Ahora en el año 2000 “más de la mitad de la matrícula universitaria está integrada por mujeres y más de quienes egresan de las casas de estudios superiores, incluyendo los post grados, son también mujeres” (p. 1).

REFLEXIONES DE CIERRE

Actualmente los modelos gerenciales que dan cuenta de la actuación de los Gerentes e incorporar prácticas de carácter humano que permitan orientar las construcciones de nuevos modelos centrados en las personas. Es necesario resaltar que el accionar gerencial debe trascender la lógica cosificante del modelo de organización prevaleciente hacia un modelo de organización participativo e incluyente donde los seres humanos conviven y se esmeran por

lograr un espacio digno con sus pares en la sociedad venezolana.

Es menester mencionar que el modelo vertical de Gerencia ha ido quedando en el pasado pudiéramos hablar de horizontalidad como sinónimo de igualdad y equidad. Venezuela viene diseñando una plataforma de desarrollo que viene desde adentro, aunque depende en gran medida del grado de madurez de la gente de que éste tenga éxito o no. Otro aspecto a destacar en este ensayo es que, 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.

No podemos dejar de mencionar que este ensayo concluye que 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, 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. Por otro lado, la Dirección Femenina aporta los siguientes rasgos: Dirección participativa; valoración de las relaciones; orientada hacia las personas; Empleo de la intuición.

En opinión de la autora en cuanto a las características de la mujer gerente en los próximos años, jugaran un papel de vital importancia en el desarrollo de sus carreras gerenciales en Venezuela. El presente estudio, constituye un valioso aporte teórico referencial en función al análisis sobre la igualdad laboral, liderazgo femenino en el desempeño gerencial para lograr la misión y visión de las instituciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. 2006. El proyecto de Investigación. 5ta. ed. Episteme.
- Ascanio, S. 2009. Gerente: mujeres al mando. Revista de Colección, (261).
- Chiavenato, I. 2000. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. 2004. Introducción de la teoría general de la Administración. 5ta. ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Chourio, L. 2000. Estadística. McGraw-Hill.
- Cornejo, M. 2002. Los secretos del líder.
- Díaz, G. 1998. El liderazgo femenino en educación superior. Revista venezolana de estudios de la mujer, 3(6).
- Díaz, F. M. G. 2004. Liderazgo de la mujer gerente en universidades y sus implicaciones para el aprendizaje organizacional. Revista venezolana de estudios de la mujer, 9(23).

García Prince, E. 2004. Las mujeres y el enfoque de género en las teorías y disciplinas de la gerencia. *Revista venezolana de estudios de la mujer*, 9(23).