

LA GERENCIA FEMENINA: UN MODELO INNOVADOR

Anyela Díaz²
 Karen Macías³

Resumen

Los factores que intervienen a las mujeres para desenvolverse o no en cargos de posiciones de poder, son un conjunto de hechos de carácter social, que se evidencian desde la perspectiva de género, afectando las relaciones y correlación entre sus actores principales (trabajadores, patrono, sociedad) y el equilibrio de los sistemas económicos en los que interactúan. En este contexto, el presente artículo tuvo como fin realizar un análisis crítico de la conceptualización de los factores, que inciden directamente a las mujeres para poder desempeñarse en cargos gerenciales, así como las barreras que impiden su desarrollo dentro de las organizaciones y conocer el perfil del liderazgo femenino. Metodológicamente la investigación se llevó a cabo a través del método inductivo, aplicando como técnica la recaudación de informaciones documentales. Del estudio se deriva, que el desarrollo positivo para establecer la igualdad de oportunidades y de género en el ámbito laboral, depende de estrategias impulsadas desde la organización es para el funcionamiento de las relaciones de trabajo en cualquier sociedad entre empresas y trabajadores, cuya retribución permita su común satisfacción.

²Candidata al Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas (Universidad de Carabobo, Venezuela) Campus La Morita. Economista, egresada de la Universidad de Los Andes, diazanyela436@gmail.com.

³Candidata al Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas (Universidad de Carabobo, Venezuela). Licenciada en Contaduría Pública egresada de la Universidad de Carabobo (U.C) La Morita, Venezuela. m59carol@gmail.com

Palabras clave: Enfoque de Género, Perspectiva de Género, Liderazgo Gerencial, Liderazgo Femenino.

FEMALE MANAGEMENT: AN INNOVATIVE MODEL

Abstract

The factors that intervene in women to function or not in positions of power, are a set of facts of a social nature, which are evidenced from the gender perspective, affecting the relationships and correlation between its main actors (Workers, employer, society) and the equilibrium of the economic systems in which they interact. In this context, the purpose of this article was to carry out a critical analysis of the conceptualization of the factors that directly affect women to be able to carry out managerial tasks, as well as the barriers that prevent their development within organizations and to know the profile of the female leadership. Methodologically, the research was carried out through the inductive method, applying the collection of documentary information as a technique. From the study it is derived that the positive development to establish equality of opportunities and gender in the workplace, depends on strategies promoted from the organization is for the functioning of labor relations in any society between companies and workers, whose remuneration allows their common satisfaction.

Keywords: Gender Approach, Gender Perspective, Managerial Leadership, Female Leadership.

Introducción

Actualmente se están presentando profundas transformaciones tanto sociales

como culturales por lo que la inclusión de las mujeres en el ámbito laboral se ha determinado de manera notoria, a consecuencia de que la mayoría de los cargos de impacto y estratégicos en los diferentes sectores económicos han sido desde sus inicios masculinos, ya que han estado marginadas en diferentes aspectos psico-sociales. Por lo que en las gerencias se enmarcan dentro de una tendencia radicalizada en un mercado masculinizado. Dentro de este orden de ideas, Doctora en Psicología Experimental de la Universidad de Harvard y profesora asociada de la Asociación de Educadores de Carolina del Norte (NCAE) Escuela de Negocios, Clancy (2013), indica:

Específicamente, se ha encontrado que las mujeres tienden a ser un poco más colaborativas; a la hora de tomar decisiones importantes ellas buscan las opiniones y sugerencias de su equipo, y comparten la información. Los hombres tienden a tomar decisiones de una manera unilateral. Los

expertos se refieren a esto como un estilo autocrático de gerencia. Ambos estilos pueden ser muy eficaces. Lo ideal sería contar con gerentes que poseen ambos estilos, trabajando juntos. Sin embargo, de hoy en día la mayoría de los líderes son hombres.

Cabe destacar, que dentro de los factores que inciden en la baja participación laboral femenina en cargos de alta responsabilidad gerencial, repercuten, la profesionalización y las tareas que deben ejercer las mujeres al momento de desempeñar su rol dentro de la organización. En contraste con la del personal masculino, ya que en las empresas se inclinan a elegir hombres en las tareas gerenciales, análisis de mercados, negociaciones y comercialización, entre otros de índole jerárquica.

El trabajo se torna tedioso cuando las mujeres no pueden acceder a puestos de gerencias, incluso más elevados que los hombres, es decir, conducir organizaciones, ocupar puestos en posiciones de poder. Otro

factor de gran relevancia que repercute directamente, son los asuntos familiares, principalmente por el hecho de que la mujer puede quedar o no en embarazo y prescindir de sus labores durante ese proceso gestacional y de cuidado.

Otro elemento discriminatorio, se refiere al tiempo que le toma a una mujer llegar a posiciones gerenciales que se estima entre uno a dos puntos mayores que los hombres, así como también la competencia inequitativa entre ambos sexos. Por consiguiente, la situación de la mujer en la gerencia presenta para la investigación la reflexión de una perspectiva de género.

Así el objetivo del artículo es afianzar los resultados sobre estrategias gerenciales que ayudan a mitigar el problema como tal y la importancia que tiene la mujer en la esfera privada y los condicionantes culturales, sociales, políticos y económicos que colocan barreras para la inserción en el mercado laboral dentro del desarrollo en cada una de esas esferas, los cuales son temas de

debates en la actualidad y que repercuten de manera negativa a las mujeres. Se detallan cuatro puntos de estudio con respecto a las barreras y desempeño de la mujer en posiciones de poder:

Enfoque de género

Considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, así como las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos roles que se les asignan en el ámbito laboral que influyen en el glóbulo de las metas, políticas, y planes organizacionales repercutiendo en el proceso del desarrollo de la sociedad.

Perspectiva de género

La asignación de tareas a los hombres y mujeres por sus condiciones naturales les brinda diferentes oportunidades en una gama de ámbitos laborales, ejerciendo el desenvolvimiento de sus competencias a través de su experiencias educativas y constructo de saberes, permitiendo evidenciar como a partir de sus rasgos biológicos se construyen los estereotipos de masculinidad y

feminismo, que atribuyen una serie de características y habilidades que se representan ante la sociedad con una valoración totalmente contraproducente y discriminatoria ante los contextos de diferente índole llámese culturales, políticos, económicos y sociales. En relación a lo descrito, Garradon, Rosa (2010) citó a la Organización de las Naciones Unidas (1995) indicando:

El género es la construcción social y cultural, basadas en las diferencias biológicas, entre los sexos, que asignan diferentes características emocionales, intelectuales y de comportamiento a mujeres y hombres, variables según la sociedad y la época histórica. A partir de estas diferencias biológicas, el género configura las relaciones sociales y de poder entre los hombres y mujeres. (p.26)

Es entonces necesario, implementar estrategias que se inserten en la sociedad para promover la igualdad de oportunidades en las organizaciones, reconociendo las habilidades y las variantes formas de resolución y toma de decisiones que se

pueden integrar para el objetivo de la corporación, evitando las oposiciones y barreras respecto a las mujeres en posiciones de poder. En este sentido, el Director de Innovación y Mercadeo del IESA, en Venezuela, Menéndez (2013), señala que:

Las empresas de avanzada no distinguen a los gerentes por género sino por su capacidad de obtener resultados con recursos y el entorno que tenemos. En el mundo gerencial, siguen existiendo personas con actitudes machistas, pero en el entorno tan exigente como en que vivimos, los gerentes que obtienen resultados se destacan y a la larga se imponen. (p. s/n)

Por lo tanto, al formalizar las estrategias para lograr el objetivo de empoderamiento femenino, que proporcione equidad de género se aspira trascender en cada una de las organizaciones los fines propuestos.

Liderazgo gerencial y liderazgo femenino

Según Páez (2005:80) citando a los autores: Páez y Yepes, (2004:132) definen que: "el liderazgo gerencial es un fenómeno social que se manifiesta cuando el gerente

logra que su grupo de colaboradores se comprometa alrededor del logro de la visión corporativa". En este sentido, el liderazgo femenino se refiere a la participación de las mujeres en la toma de decisiones, tanto en posiciones de decisiones políticas y del sector privado, como las empresas públicas.

En el contexto actual de la definición del líder con rasgos femenino, viene enfocado desde sus quehaceres del hogar y su determinación de los valores que hacen que sobrelleven y organicen las tareas empresariales, por la diversidad de hoy en día que desarrollen talentos y habilidades del siglo XXI. En este último siglo, se ha demostrado que en las empresas dirigidas por mujeres existe un mayor balance de género en la fuerza laboral y trae consigo beneficios adicionales que se entiende en todos los niveles.

A pesar de estas ventajas, de un mayor balance, en la toma de decisiones aún se identifican barreras importantes para el empoderamiento femenino y que con ello se

disminuyen las marcadas diferencias de género en materia, no solo en el mundo sino en nuestra región. Barreras que enfrentan mujeres para liderar, categorizándolas en barreras de oferta y demanda.

La oferta, se refiere a las preferencias y costos de entrada dada por la elección o necesidad, ya que tienden a dedicar más tiempo al cuidado de sus hijos y esto limita su acumulación de experiencia laboral, criterio que suele ser tomado en cuenta por las compañías para otorgar ascensos en puestos jerárquicos, así como la influencia en el no incremento de salarios y en la captación del talento humano.

Es importante el liderazgo femenino en las organizaciones no solo para implementar políticas de igualdad, ya que también cuentan con todas las capacidades y talentos en cualquier ámbito jerárquico en el que sean partícipes. En relación al liderazgo Santander Universidades (2022) define:

Por lo general, el liderazgo en mujeres se puede asociar a modelos

de trabajo con una mayor orientación hacia las personas, la expresividad y la cercanía, así como con tendencia a la cooperación, la residencia, la conducción horizontal y el predominio de lo emocional. A los hombres, en cambio, se los relaciona más con habilidades como la estrategia, la asertividad o la competitividad. (p. s/n)

En tal sentido, cómo ejemplo a lo anteriormente mencionado, un informe realizado por la Organización Internacional del Trabajo (2019) indica, que de una muestra de 13.000 compañías de todo el mundo, la tercera parte de las empresas del sector privado en varios países que han incluido mujeres en áreas directivas han tenido resultados de incremento positivos entre el 5% y 20%. Unas cifras que superan dichas expectativas, no solo en el ámbito financiero, si no de categoría competitiva, implicando otra serie de políticas y recursos económicos.

Aunque aún existen una parte importante a nivel mundial de organizaciones que insisten en desplazar y relevar a las mujeres en

posiciones de poder y continuar con la masculinización radical en áreas de jerarquía empresarial.

Dentro de este orden de ideas, las oportunidades de las mujeres se incrementa en la medida que las mujeres toman en cuenta la calidad de su pensamiento, análisis, desarrollo personal y profesional, estas cualidades forman parte de su liderazgo. Denmark (1993) señala que: el liderazgo, es la capacidad que se tiene para influir y controlar la conducta de otras personas con el fin de alcanzar un objetivo común.

Mientras que el Banco Interamericano de Desarrollo (2021) indica: "en ese sentido, el liderazgo femenino se refiere a la participación de las mujeres en la toma de decisiones tanto en posiciones de dirección política y del sector público como en las empresas públicas." (p. s/n)

Razones para incorporar la igualdad en las empresas

1. Las mujeres tienen más dificultades para acceder al mercado laboral, por ejemplo:

las mujeres con estudios primarios presentan un 19,7%, tienen tasas de ocupación de un 18% por debajo de las tasas masculinas, por otro lado, los contratos a tiempo parcial se utilizan primordialmente para contratar mujeres.

2. Sigue existiendo la diferencia salarial entre hombres y mujeres, el sueldo bruto anual que reciben las mujeres representa el 60,7% del que cobran los hombres, estas diferencias todavía son mayores con respecto a lugares de la dirección.

3. Para muchas mujeres el cambio de mentalidad que se produce en las nuevas generaciones es una fuerza suficiente para vencer la situación de discriminación contra las mujeres. Sin embargo, los estudios realizados por la organización internacional del trabajo, arrojan evidencias que llegan de los países nórdicos donde hace más de 50 años se incorporan acciones positivas en favor de la igualdad.

4. La principal fuente de ingresos de una mujer es su incorporación al mercado laboral, así se motiva a seguir por su desarrollo, y crecimiento personal y profesional. Así Díaz y Miranda, (2023) señalan que:

Para el proceso de desarrollo y empoderamiento de los seres humanos, especialmente de la mujer, es fundamental el empleo. El empleo es por excelencia la actividad generadora de recursos materiales y su remuneración es la base de la supervivencia. Adicionalmente, el empleo es una de las actividades más significativas para el desenvolvimiento de la personalidad y de la identificación social, determina la posición social y económica, y es una fuente de empoderamiento privilegiada para la mujer en la esfera pública y en la esfera privada." (p.57)

Dicho proceso, les ayuda a incrementar su superioridad moral, pues lo que se busca exponer son valores profundos que desarrollan en las esferas privadas. Así el aumento de las libertades les ayuda a defender su voluntad de decidir por incorporarse a actividades significativas, el

cual son fenómenos privilegiados que les ayudan a demostrar su poder.

5. El acceso de la mujer bajo mecanismo de justicia y equidad responde al incremento de la participación de mujer en el empleo femenino, lo cual indica que se desarrolle mecanismo de información así el (Banco Mundial, 2012:19-20) indica: “el acceso a la información sobre empleos y el apoyo para los ascensos y la promoción profesional se producen en representación insuficiente de las mujeres en las estructuras políticas, especialmente en los niveles más altos”. Los niveles más altos implican destrezas y desarrollo de habilidades competentes que las visibilicen para aplicar a actividades generadoras de ingresos, descartando las brechas y techos de cristal.

Estrategias innovadoras aplicadas en la gerencia empresarial

Las cualidades positivas de las mujeres sirven para reafirmar su posición, aunque estén marcadas por estereotipos e incluso patrones culturales, que las retienen

obstaculizando su desarrollo y potencial femenino. El liderazgo sirve para comprender la voz que tienen dentro de una organización, su valía y su don de enfrentar los retos organizacionales que emprenden a diario. Por consiguiente, Garradon (2010), señala:

En los años 80, Marilyn Loden identifica cualidades positivas del liderazgo de las mujeres poniendo de relieve que, dentro de una estructura, las mujeres valoran más la redistribución de poder que la acumulación; están más acostumbradas a liderar por consenso, de una manera más democrática y propia de organizaciones más modernas, a la vez que son más plurimentales, incorporan la afectividad. Sin efectividad no hay empatía y sin empatía no hay liderazgo. En el trabajo en grupo es importante escuchar, entenderla posición de los demás y encontrar una posición integradora de las diversas visiones de las personas, más que imponer de forma restrictiva una opinión propia que puede resultar no tan válida”. (p,50)

El estilo de liderazgo, puede ser descrito, como multidireccional y multidimensional, firme, constante, y creativo, generador de una mayor cohesión en los equipos con una

mayor incorporación de inteligencia emocional. El cual genera enfoques informativos y colaboradores con el equipo de trabajo. En relación, dentro de sus características se destacan:

1) Conciencia Femenina: las personas con una buena capacidad de liderazgo poseen una elevada conciencia emocional. Están en contacto con sus señales interiores y reconocen los sentimientos.

2) Autocontrol: el reconocimiento de las emociones permite regular su expresión. De este modo, se controlan mejor las situaciones complicadas que producen, puesto que permite establecer una distancia dentro de las circunstancias y razonar con más claridad, transmitir sensación de confianza y serenidad. La autorregulación facilita afrontar los conflictos correctamente y crear climas de seguros y positivos.

3) Valoración: esta acción adecuadamente, permite reconocer las propias cualidades, fortalecer las debilidades y aceptar las áreas que hace falta mejorar y

las críticas constructivas de los colaboradores.

4) Optimismo: es una calidad que se debe utilizar valorando las circunstancias adversas como una oportunidad y como una amenaza. El optimismo permite ver lo mejor de las demás para incentivarlo y desarrollarlo.

5) Empatía: Es la habilidad para entender las necesidades, los sentimientos y los problemas de las demás, poniéndose en su lugar y responder correctamente ante sus reacciones emocionales, permitiendo comprender las decisiones que pueden tomar en determinadas circunstancias.

Reflexiones Finales

Hoy en día, se puede asegurar con certeza que contar con las aportaciones y potencialidades de las mujeres, es la manera de conseguir el desarrollo mundial, equilibrado y sostenible. Así, la incorporación de las mujeres en cargos de dirección puede repercutir positivamente en procesos que beneficien el concepto de la empresa e

inciden en el cambio social, la igualdad de oportunidades contribuye al desarrollo de una empresa socialmente responsable, que se comprometa con sus propios valores. En este contexto, es importante incorporar los siguientes objetivos, para el desarrollo empresarial:

- Eliminación de cualquier forma de discriminación en la selección del personal, es decir, trabajar para conseguir un clima laboral que resulte integrador para hombres y mujeres.

- Contribuir a rebajar las presiones y los conflictos derivados de desigualdades entre sexos, para así mejorar la motivación y la productividad del personal.

- Tener en cuenta las barreras de género y los enfoques tradicionales que pueden aparecer en los diseños de los puestos de trabajo y en las políticas institucionales, a menudo como resultado de la falta de concienciación.

- Incorporar en los cambios, la movilidad horizontal y vertical tanto de los hombres como de las mujeres.

- Reafirmar el fortalecimiento de programas de capacitación y conocimiento profundo de los temas de género en las organizaciones.

En este sentido, la vida laboral requiere de preparación y sabiduría para llevarla a cabo. Así, los estudios de género romperían con las barreras que afectan la desigualdad económica y social de las mujeres, siendo significativamente más productiva.

Referencias

- Barafani, M. (2022). **Brecha de Género en el Comercio Exterior: mismo juego, distintas reglas**. Documento en Línea. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/brecha-de-genero-en-el-comercio-exterior-mismo-juego-distintas-reglas-los-casos-de-argentina-chile> Buenos Aires Argentina-diciembre 2022
- Banco Mundial (2011). Informe sobre el Desarrollo Mundial 2012. **Igualdad de Género y Desarrollo**. Documento en Línea, Disponible en: <https://www.upm.es/sfs>

/rectorado/gerencia/igualdad/documentos/informe_sobre_desarrollo_mundial.p.19-20
 Clancy, S. y Menéndez, L. (25 de Febrero de 2013). **Hombres o Mujeres: ¿Quiénes son Mejores Gerentes?**.
<https://acortar.link/lrl4jz>

Gallegos, F.; Guzman, G.; Saavedra, C. y Silva A. (2012). **Participación de Mujeres en Cargos Gerenciales: Una Investigación Cualitativa de Empresas Financieras**. Repositorio académico Universidad de Chile. Documento en Línea, Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111789>

Garrandon, R. (2010). **Estrategias de Liderazgo para Mujeres Directivas**. Documento en Línea, Disponible en: <https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE0609.pdf>, p.26 y 50

Magdalena, V. (2004). **Mujer y Gerencia: un desafío al poder patriarcal**. Revista Venezolana de Estudios de la Mujer - caracas, julio-diciembre 2004, vol.9, n° 23. Documento en Línea, Disponible en: http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ven/article/view/2259

Martínez, A. (2021). **Oportunidades y Retos para potenciar el liderazgo femenino en la región CID**. Documento en Línea. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/oportunidad>

es-y-retos-para-potenciar-el-liderazgofemenino-en-la-region-cid#
 Miranda, R. y Díaz, A. (2023). **Desarrollo y Empleo Femenino en América Latina**. Un Análisis Político. Documento en Línea. Disponible en: <https://disjuntiva.ua.es/article/view/22933>

Páez, I. (2005). **Competencias para el Liderazgo Gerencial**. Bogotá, Universidad Externado de Colombia. Documento en Línea, Disponible en: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-CompetenciasParaELiderazgoGerencial-5137652.pdf>

Santander Universidades (2022). **El liderazgo Femenino y los Beneficios de la Igualdad**. [Mensaje en un blog]. Disponible en: <https://www.becas-santander.com/es/blog/liderazgo-femenino.html>



“Para la mayor parte de la historia, 'anónimo' era una mujer”

Virginia Woolf