

## LIDERAZGO FEMENINO, EQUIDAD DE GÉNERO Y GERENCIA: FALACIAS Y VACÍOS EPISTEMOLÓGICOS

### FEMALE LEADERSHIP, GENDER EQUITY AND MANAGEMENT: FALLACIES AND GAPS EPISTEMOLOGICAL

**Zaidy Durán**

**uftzaidyduran@gmail.com**

<https://orcid.org/0000-0003-3840-9752>

Recepción: 08-11-2022

Aprobación: 10-02-2023

### RESUMEN

El presente ensayo se elabora a partir de una serie de reflexiones inspiradas en la fenomenología de una realidad que emerge con su propia especificidad histórica en el contexto de la segunda mitad del siglo pasado, entrelazado con otras secuencias de eventos que contribuyen a la generación de cambios radicales en todos los órdenes de la sociedad actual, como lo es la revolución feminista. En este caso, se asocia particularmente con la ruptura epistemológica en curso, en el seno de la Ciencia, con el objetivo de abordar algunos aspectos que configuran vacíos y falacias en este campo de las Ciencias Gerenciales, en el ámbito del Liderazgo Femenino, los cuales intentan ser llenados mediante constructos que lejos de apuntalar al nuevo paradigma representado por la equidad de género, en el marco del desarrollo sostenible, refuerzan la visión tradicional, es decir, la permanencia de prejuicios que no contribuyen en la medida esperada a un debate más fructífero en beneficio tanto de las teorías como de aquellas prácticas gerenciales ancladas en una cultura patriarcal que privilegia la discriminación. Entre las conclusiones, destaca la paradoja de las universidades como centro de formación del conocimiento donde se niega el ascenso a las mujeres.

**Palabras clave:** Liderazgo femenino, equidad de género y vacíos epistemológicos.

**ABSTRACT**

This essay is elaborated from a series of reflections inspired by the phenomenology of a reality that emerges with its own historical specificity in the context of the second half of the last century, intertwined with another sequence of events that contribute to the generation of changes radicals in all orders of today's society, as is the feminist revolution. In this case, it is particularly associated with the ongoing epistemological rupture, within science, with the aim of addressing some aspects that configure gaps and fallacies in this field of management sciences, in the field of female leadership, which they try to be filled by means of constructs that, far from propping up the new paradigm represented by gender equality, within the framework of sustainable development, reinforce the traditional vision, that is, the permanence of prejudices that do not contribute to the extent expected to a more fruitful debate. for the benefit of both a theory and a managerial practice, anchored in a patriarchal culture that favors discrimination. Among the conclusions, the paradox of universities as a knowledge training center where the refusal of the promotion of women to managerial positions persists.

**Keywords:** Female leadership, gender equity, epistemological gaps.

## INTRODUCCIÓN

Las reflexiones en torno al tema forman parte de las inquietudes resultantes del análisis acerca de las transformaciones de corte, si se quiere radical, que se gestan a partir de la segunda mitad del siglo XXI, en medio de la denominada “crisis de la modernidad” y continúan en el transcurso de lo que va del presente. Esta tendencia se ha acentuado por la pandemia causada por el virus SARS-COV-2 bautizada con el nombre de COVID-19, como lo evidencian los hallazgos de múltiples investigaciones científicas realizadas por entidades internacionales y centros académicos. Al igual, que en los discursos de los actores, sujetos y objetos de la práctica gerencial, se develan algunas razones que explican la persistencia de la discriminación o inequidad de género en el ámbito de las

organizaciones del Estado, de las empresas y de la sociedad civil.

Las interrogantes son muy variadas, se superponen, se entrelazan en proporción directa a la complejidad, en la medida en que dentro de la literatura consultada se aprecia una extensa diversificación de abordajes, en los cuales están presentes problemas epistemológicos que identificamos como vacíos o falacias. Se trata de aproximarnos al tema, sin pretensiones de exhaustividad, a objeto de apuntalar ese tipo de esfuerzo para reforzar la orientación de las líneas de investigación en la propia práctica de la universidad, como centro por antonomasia de generación, difusión del conocimiento, de formación de las generaciones de líderes y gerentes. A tal efecto, el marco de referencia es el nuevo paradigma del Desarrollo Sostenible traducido en la Agenda 2030, en materia de gerencia tanto para dichas instituciones como para el resto de las organizaciones de la sociedad actual.

El objetivo del ensayo es analizar la vinculación del liderazgo

femenino con la equidad de género a partir de las percepciones y experiencias que se generan en las investigaciones que tratan el fenómeno, intentando detectar en esos esfuerzos por contribuir a la elaboración del conocimiento científico para su aplicación en las organizaciones, algunas falacias de carácter epistemológico, en el discurso de los actores, sin pretensiones de exhaustividad ni validez plena, las cuales se enuncian para animar el debate, en medio de la complejidad, la visión sistémica, la transdisciplinariedad, entre otros constructos.

Las fuentes documentales tales como artículos científicos, informes de organismos internacionales, opiniones de especialistas, constituyen la base para el análisis del discurso, en un ejercicio hermenéutico interpretativo que opera como una espiral de tripe sentido: ascendente / de estancamiento / descendente, de avances / retrocesos, dentro de una dinámica presidida, además, por el construccionismo social y la multidimensionalidad. El contenido

incluye nociones previas, el desarrollo de las reflexiones en forma de interrogantes como aliciente para las dudas, así como mi postura conclusiva al respecto.

## **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

Las nociones previas

En primer lugar, en términos elementales, se alude a la epistemología como aspecto de la filosofía de la ciencia que tiene a su cargo la vigilancia, la fiscalización de la producción del conocimiento en el ámbito de la gerencia, a partir del diálogo de saberes en un contexto histórico social determinado. Ese proceso implica un cambio cualitativo y dialéctico, no exento de vacíos ni de falacias.

En segundo lugar, la gerencia sostenible entendida como el conjunto de conocimientos científicos, técnicos y artísticos que surgen del estudio de las organizaciones, en general, en el marco del desarrollo sostenible como nuevo paradigma cuya perspectiva de análisis incluye lo económico, lo social, lo ambiental, lo institucional, lo

ético, entre sus múltiples dimensiones, para garantizar la supervivencia de las generaciones actuales sin hipotecar el futuro de las siguientes.

En tercer lugar, la equidad de género como campo específico de una interacción dialógica y social cuya teoría tanto como su práctica en el seno de las organizaciones, va más allá de la simple consideración biologicista del sexo para focalizarla en el área de la cultura, con todas las implicaciones de una realidad compleja que se construye a objeto de superar la discriminación existente alrededor de la visión dicotómica masculino/femenino, en perjuicio del liderazgo de las mujeres en la sociedad.

¿Epistemologías feministas?

Está claro que al lado de la producción científica y el diálogo de saberes alrededor del tema surgen planteamientos que promueven una “epistemología feminista” cuyo riesgo a la hora de elucubraciones pueden alimentar las falacias alrededor del impulso de pensar en una ciencia femenina con una subdisciplina como la gerencia femenina. Incluso, ya hay

alusiones a la ecología femenina, la economía femenina y la bioética femenina, para citar algunos ejemplos.

Los movimientos sociales de esta época han adquirido presencia indiscutible en las reivindicaciones por sus demandas en diferentes campos: lo económico, lo social, lo político, lo legal, entre otros, pero en el propio ámbito científico las investigaciones muestran que no hay avances suficientes en comparación con lo esperado, por un lado; y, por el otro el anclaje al viejo paradigma, sigue siendo de mucha monta.

Tal vez las respuestas que encierra la interrogante en cuestión puedan ubicarse en el plano de la transdisciplinariedad y las rupturas esperadas de cada ciencia en su propio beneficio, desde una perspectiva multidimensional. A fin de cuentas, la aspiración a una metaciencia, sin marginar a la metafísica, es consustancial a toda comunidad científica, sólo que la vigilancia epistemológica en algunos casos se ha encargado de refutarlas. Desde la psicología, precisa Ostrovsky (2019) que las

epistemologías feministas “procuran una mirada crítica que impide reificar los conceptos, naturalizar lo construido, y reproducir con ello las desigualdades”. (p.10). ¿La apuesta por una gerencia feminista puede estar al margen del contrabando epistémico? Difícilmente, en nuestra postura.

¿La indestructibilidad del Techo de Cristal?

En la observancia epistemológica que corresponde a la relación entre liderazgo femenino y gerencia, se aprecia un denominador común que prevalece, en la casi generalidad de las referencias presentes en la literatura analizada: Se trata de la Teoría del Techo de Cristal, entendida como las barreras invisibles que mantienen la discriminación de las mujeres en el ascenso a altos cargos directivos dentro de las organizaciones, independientemente de si pertenecen al sector público, sector privado, o a la sociedad civil.

Tal enfoque de análisis dentro del contexto de la ciencia de la gerencia, surge en la década de los

ochenta en los Estados Unidos, (en muchos casos este dato se revela como impreciso) cuando ya la temática en cuestión comenzaba a ser objeto de investigación, no obstante, hoy por hoy, la comunidad científica la ha legitimado como válida. Es decir, que ha resistido el paso del tiempo y de la crítica especializada. A lo sumo, aparece la alusión a la Teoría del “Firewall”, en todo caso para reforzar los prejuicios existentes que configurarían no solo el techo, sino los propios muros de toda una estructura para asegurar la discriminación.

El informe Igualdad de Género en la Administración Pública (GEPa, por su siglas en inglés), elaborado por el PNUD (2021) con la colaboración del Laboratorio de Investigación sobre Desigualdad de Género (GIRL, por su siglas en inglés) de la Universidad de Pittsburgh, el cual abarcó a ciento setenta (170) países, ratifica la tendencia identificada con el mencionado techo de cristal, registrando el hallazgo con una especie de letanía epistémica discursiva que lejos de cuestionarlo, hace apología del mismo.

Esa retórica, o lugar común, consiste en reiterar que muchos países presentan avances en la representación de las mujeres en la administración pública, en términos generales, pero los hombres en todas las regiones del mundo continúan superando en número considerable a las féminas en los cargos de liderazgo y decisión. En promedio, señala el mencionado informe del PNUD (Ob.Cit.), las mujeres representan el cuarenta y seis por ciento (46%) de las personas que se desempeñan en la administración pública, pero solo el treinta y un por ciento (31%) ocupa los cargos más altos de liderazgo, conformando únicamente el treinta por ciento (30%) del personal directivo superior. ¿Son inamovibles los cimientos de esa Teoría del Techo de Cristal al punto de favorecer la toma de decisiones para mantener la discriminación de género? Consideramos que no.

¿El modelo de Liderazgo Femenino: efecto “boomerang” para la Gerencia?

En gran medida la literatura especializada refiere que las investigaciones acerca del tema del

liderazgo, en general, señalan que el estilo del liderazgo de los gerentes o jefes tiene incidencia sobre la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral del personal. Asimismo, observamos definiciones de liderazgo que se asemejan a la de gerencia, en ambos casos por su simplicidad, asociadas al logro de metas mediante la dirección de manera efectiva del talento humano junto a los recursos con que cuenta la organización.

Bajo ese tipo de argumentos, autores que pueden considerarse como “clásicos” son citados profusamente, entre ellos: Davis y Newstrom (2005), a la hora de definir lo que hasta ahora no era prolijo en los textos de administración y gerencia: el liderazgo femenino. Sólo que lo epistémico parece soportarse en una transposición de roles que opera sobre una base semántica, es decir, donde no decía masculino ahora, en un lenguaje inclusivo del género, se construye lo femenino.

Para Davis y Newstrom (ob. cit), el liderazgo femenino es la utilización de las características propias de

la mujer para influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Sobre ese tipo de referencias conceptuales se realizan investigaciones que tienen como objetivo describir las propiedades esenciales de dicho liderazgo, por ejemplo, en el sector farmacéutico, destacando como hallazgos, según el resumen (Buitriago, 2015): Que las féminas coinciden en ejercer el poder orientado hacia la edificación de sus seguidores y la satisfacción de las expectativas empresariales. Entienden qué es ser líderes porque las organizaciones actuales están hábidas (*sic*) de líderes no de gerentes.

En una búsqueda similar, pero esta vez en el sector universitario, Paz Marcano, *et al*, (2019) sostiene que el liderazgo femenino busca motivar a los colaboradores, ejercer un diálogo abierto, mediante comunicación efectiva, exposición de ideas ante situaciones particulares para la excelencia y calidad del trabajo en equipo entre ellos. En este caso, respetando el hallazgo y el esfuerzo

académico, sin resultar una falacia, parece reproducirse el círculo vicioso que termina ampliando el vacío epistémico en cuestión.

Al respecto, vale señalar que frente a la pretensión advertida, ya en 1995, la misma Organización de las Naciones Unidas (ONU), en la Conferencia Mundial de la Mujer, en Beijing, acordó la denominada “transversalización del género” (Gender Mainstreaming, en la literatura anglosajona), considerada como una estrategia para evaluar proyectos que implementen diferentes actores sociales tales como el Estado, las empresas, la sociedad civil, con miras a que las necesidades tanto de los hombres como de las mujeres, en todas las áreas y niveles de su acción gerencial, se atiendan por igual para evitar que se haga perpetua la discriminación existente.

A lo anterior agrego, que no se trata de negar la posibilidad de continuar realizando investigaciones sectoriales focalizadas en la problemática y compleja realidad que atañe al género femenino, de por sí ahora diversificado con todas las

expresiones que tienen cabida dentro de la comunidad denominada LGBTIQ (lesbianas, gay, bisexual, transvesti, transgénero, intersexual y queer), la vigilancia epistémica demanda mayor rigurosidad en sus propios parámetros, es decir, su propia revisión interna, al igual que la metodología. (La perspectiva académica feminista incluye enfoques como: el sistémico, el posmoderno y el decolonial).

En este caso, el signo de alerta viene dado por evitar reforzar lo que se quiere deconstruir: la exaltación de un modelo que termine convirtiéndose en una suerte de “boomerang”, en contra de la equidad, la justicia social y la elevación del nivel de vida en la sociedad, como postulado de una gerencia para el desarrollo sostenible. Miralles (2021), refiriéndose al liderazgo femenino como un modelo sostiene que “Las mujeres tienden a estar motivadas por el amor y el cariño de su gente. No es posible detener la pandemia de la COVID-19, o cualquier otra crisis que venga en el futuro, sin confianza ni solidaridad global”, (p. 8), reflexión válida, pero no es menos

cierto que ese aspecto es indispensable para una gobernanza en escala superlativa, no excluyente de ningún género. ¿Una teoría acerca del liderazgo femenino que epistemológicamente se construya en oposición al liderazgo masculino, teleológicamente no reproduce la discriminación que aspira superar? Al respecto, mi posición es afirmativa.

¿Universidad y Equidad de género: la madre de las paradojas?

La reflexión en este acápite pasa por detectar en estudios que abordan el tema de la discriminación de género en el sector universitario, desde la perspectiva gerencial, conclusiones que evidencian los avances alcanzados en el plano teórico, pero en la práctica los resultados son insuficientes o, mejor dicho, no se corresponden con lo esperado, ni en el sector mencionado, ni el país del cual se trate, en escala nacional, regional y local.

Acá vale la aclaratoria: como excepción a la regla general planteada como paradoja existen universidades líderes en equidad de género, tales como: la Universidad Amrita Vishwa

Vidyapeetham, de la India; el Trinity College, de Dublín, Irlanda; la Kenyatta University, de Kenia; la American University, de Beirut, en Líbano; y la Universidad de Guadalajara, en México; pero evidentemente son “islas de excelencia académica” en dicha materia cuando la generalidad debería ser lo real.

Los esfuerzos de diferentes organismos internacionales por llevar a la práctica la estrategia de transversalización de género incluyen: primero, la adopción en su propio seno de políticas orientadas a ese propósito; segundo, el acompañamiento institucional al resto de las organizaciones y actores comprometidos desde la última década del siglo pasado hasta la actualidad, bajo el impulso de los movimientos sociales feministas, con todo lo que tiene que ver con el Desarrollo Sostenible. Su traducción más reciente está en el Objetivo 5 referido a la Igualdad de Género, dentro de los ODS o Agenda 2030 acordada en el 2015, en París, por los

países miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Ahora bien, no es solamente insistir en incorporar en el pensum de estudios de las instituciones educativas el abordaje de la sexodiversidad para erradicar las conductas discriminatorias, así como otras acciones políticas, sociales y culturales, orientadas a su reconocimiento (González Rojas, 2022), sino de reconstruir la propia concepción de la universidad sobre los cimientos de la filosofía de la sostenibilidad, como lo plantea Guerra (2020), dado que sin organizaciones sostenibles no es posible alcanzar el desarrollo sostenible. De hecho, existe un ranking de universidades sostenibles, el UI Green Metric World University Rankings, el cual para el 2021, en el caso venezolano, ubicaba a la UNIMET, la UCAB - Montalbán, la UCAB - Guayana, como las tres primeras en la categoría de ecoamigables. (Castillo, 2022).

El Informe de UNESCO- IESALC y Times Higher Education (2022), evalúa la situación de setecientos setenta y seis (776) universidades a

nivel mundial. Allí destacan, entre otras conclusiones, las siguientes: a) Las universidades se centran más en medir el acceso de las mujeres a la educación superior que en hacer un seguimiento de sus resultados y tasas de éxito; b) Existe una importante brecha de género a nivel académico; c) La mayoría de las universidades afirman que cuentan con diversas políticas, además de servicios que apoyan el progreso de las mujeres, pero el porcentaje que puede aportar pruebas relevantes es muy inferior.

En el caso venezolano, la situación no es diferente. Según Marcano (2020), el Ministerio de Educación Universitaria, creado en el 2002 ha tenido doce (12) ministros y solo una ministra (dos con la actual). Del total de setenta y nueve (79) universidades existentes en el país, solo un veinte por ciento (20%) de mujeres ocupa el cargo rectoral. En las cinco (5) universidades no experimentales o autónomas, la presencia de mujeres en los cargos de alta dirección universitaria ha sido casi nula. Aún más, de doscientos veinte y siete (227) rectores que han tenido

estas universidades solo seis (6) han sido mujeres, el dos punto cinco por ciento (2,5%), cuatro (4) de las cuales ejercen el cargo en la actualidad. A ello añadido que en el Consejo Nacional de Universidades (CNU), ente rector de la política universitaria, de ciento tres (103) integrantes, el 23% es femenino. ¿Asombrosamente increíble? Nuestra posición al respecto es optimista porque tal situación es un fenómeno a continuar investigando para superarlo.

### POSTURA CONCLUSIVA

La crisis de la modernidad dio paso a transformaciones radicales en la manera de la sociedad pensarse a sí misma. La ciencia, en general, asume una nueva cosmovisión representada en el paradigma del desarrollo sostenible. La presión de los movimientos sociales feministas por el reconocimiento de sus derechos impulsa el debate que da origen al estudio de las prácticas sociales en las organizaciones, más allá de las posiciones sexistas, ahora desde una perspectiva sociocultural.

La equidad de género, las epistemologías feministas y la gerencia, en tal sentido, deben ser incorporadas con mayor énfasis en el diálogo de saberes de la comunidad científica, pero desde una perspectiva que redoble los esfuerzos por detectar las falacias y vacíos presentes a la hora de construir el conocimiento que requiere el contexto actual.

La Teoría del Techo de Cristal, asociada a “barreras invisibles” la identifican con el viejo paradigma burocrático, al margen de la dialéctica del cambio que hoy se expresa en la denominada sociedad red, el aplanamiento de las estructuras, la reducción de los niveles jerárquicos, la gestión del conocimiento y las “organizaciones inteligentes”. La metáfora en cuestión puede entenderse como el “lecho de Procusto”, en materia de gerencia como de equidad de género.

Las tipologías y modelos construidos alrededor del Liderazgo Femenino son relativos, es decir, en la práctica no operan en forma “pura” sino mediante combinaciones, dada la complejidad existente. La comunidad

LGBTIQ es un ejemplo de la diversidad reinante. Tal pretensión es discutible en términos de la discriminación que se aspira superar. Puede traducirse en un efecto “boomerang” para la gerencia. Sin negar, experiencias de organizaciones constituidas única y exclusivamente por mujeres (empresas tipo B) o el modelo cooperativo.

Epistemológicamente hablando, la idea de una universidad que tiene que pensarse a sí misma, de cara a los cambios que se operan en el mundo de hoy, pasa por superar ese contrasentido que traduce la presencia de una ideología o sistema de dominación enraizado en la denominada cultura del patriarcado que permea todas las instituciones, incluyendo a aquellas que se han encargado de constatarlo. Lo asombrosamente increíble como lo he calificado *supra*, reside en la situación paradójica en buena parte de estas casas de estudio donde se reproduce la discriminación en cuestión. El caso venezolano también es ilustrativo al respecto dada la prevalencia en los

centros de estudios universitarios de la inequidad de género.

## REFERENCIAS

- Buitriago, R. (2015). **El Liderazgo Gerencial Femenino, una Propuesta al Sector Industrial Farmacéutico.** *Revista CICAG.* Volumen 12. Edición número 2. Marzo- Agosto. pp. 212- 225. URBE.
- Castillo, E. (2022). **La UCAB y UCAB Guayana entre las 100 Universidades más Ecoamigables de América Latina: UI GREEN METRIC 2021.** Reportaje. Enero, 13. Diario El Ucabista. En: <https://elucabista.com/2022/01/13/la-ucab-y-ucab-guayana-entre-las-100-universidades-mas-ecoamigables-de-america-latina-ui-green-metric-2021/>
- Davis, K y Newstrom, J. (2005). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- González Rojas, E. V. (2022). **Una Mirada a la Participación de la Comunidad Sexodiversa en el Ámbito Social.** *Dissertare Revista De Investigación En Ciencias Sociales,* 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6617532>.
- Guerra, A. (2020). **Una Filosofía de Sostenibilidad para la Gerencia.** *Revista en Prospectiva.* Volumen 1. Número 1. Julio- Diciembre. Universidad Yacambú. (Venezuela).
- Miralles, I. (2021). **Liderazgo Femenino: Un Modelo.** *Revista Debates Ilesa.* <http://www.debatesiesa.com/revista-digital/>.
- Marcano, D. (2020). **Análisis de la Equidad de Género en las Actividades Académicas en Venezuela.** PNUD Venezuela.
- Paz Marcano, A; Pinto Aragón, E; Cantillo Campo, N; García, J; Suárez Barrios, H. (2019). **Liderazgo Femenino: Un Estilo De Gestión en la Universidad de la Guajira (Colombia).** *Revista Espacios.* Volumen 40. Número 32. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p02.pdf>.
- PNUD (2021). **Informe Acerca de la Igualdad de Género en la Administración Pública.** (GEPA). Naciones Unidas. Washington, DC.
- Ostrovsky, A. (2019). **Epistemologías Feministas: Pensando en Aportes a la Reflexión Crítica de la Disciplina.** En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.12044/ev.12044.pd](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.12044/ev.12044.pd).

UNESCO IESALC y Times Higher Education. (2022). **Informe sobre la Contribución de las Universidades a la Igualdad de Género y al Empoderamiento de las Mujeres. Parte 2.** Disponible en:

<https://www.iesalc.unesco.org/2022/05/19/unesco-iesalc-y-times-higher-igualdad-de-genero-y-al-empoderamiento-de-las-mujeres-parte-2/>