

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL «GERVASIO RUBIO»

INCIDENCIAS DE LA IGUALDAD DE GÉNERO  
EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN CARGOS  
DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS.

CASO DE ESTUDIO:  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SUR DEL LAGO (UNESUR)

Autora: América Chávez

Tutor: Fredy Benti

Rubio, Junio de 2021

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL «GERVASIO RUBIO»

INCIDENCIAS DE LA  
IGUALDAD DE GÉNERO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL  
PERSONAL EN CARGOS DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS.  
CASO DE ESTUDIO:  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SUR DEL LAGO. (UNESUR)

Trabajo de Grado para optar al Grado de Magister en Educación,  
Mención Gerencia Educacional

Autora: América Chávez

Tutor: Fredy Benti

Rubio, Junio de 2021



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"  
SECRETARÍA**

**A C T A**

*Reunidos el día martes, quince del mes de junio del dos mil veintiuno, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio," los Ciudadanos: **FREDDY BENTTI (TUTOR), TRINIDAD GARCÍA Y EMILCE GARCÍA**, Cédulas de Identidad Nros. V.-1.583.804, V.- 11.106.799 y V.- 4.633.861, respectivamente, Jurados designados en el Consejo Directivo N° 489, con fecha del 03 de julio de 2018, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducientes a Titulos Académicos, para evaluar el Trabajo titulado: "INCIDENCIA DE IGUALDAD DE GÉNERO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN CARGOS DIRECTIVOS. CASO: UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SUR DEL LAGO", presentado por la participante **CHÁVEZ GARCÍA AMÉRICA AEXIBE**, Cédula de Identidad N° V.- 12.135.898, como requisito parcial para optar al título de **Magíster en Educación Mención Gerencia Educacional**, acuerdan por unanimidad de conformidad con lo estipulado en los Artículo 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: **APROBADO, POR SU RELEVANCIA RESPECTO A LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN CARGOS DIRECTIVOS**, en fe de lo cual firmamos.*

**DR. FREDDY BENTTI**  
C.I. N° V. - 1.583.804  
TUTOR

**DRA. TRINIDAD GARCÍA**  
C.I. N° V. - 11.106.799

**DRA. EMILCE GARCÍA**  
C.I. N° V. - 4.633.861



## INDICE GENERAL

	<b>pp</b>
PÁGINA DE TÍTULO.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
LISTA DE CUADROS.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCION.....	1
<b>I EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	10
Justificación del Estudio.....	11
<b>II MARCO TEORICO.....</b>	<b>15</b>
Antecedentes del Estudio.....	15
Bases Teóricas.....	19
Bases Legales.....	39
Categorización Preliminar.....	43
<b>III MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>45</b>
Naturaleza de la Investigación.....	46
Nivel de Investigación.....	47
Diseño de la Investigación.....	47
Informantes Claves.....	50
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	51
Procesamiento y análisis de Datos.....	52
Criterios de Rigor en el Análisis de Datos Cualitativos.....	53
<b>IV INFORME DE RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
Presentación y Procesamiento de los Resultados.....	55
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	77
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>89</b>
Conclusiones.....	89
Recomendaciones del Estudio.....	92
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS.....	98
A. Síntesis curricular de la autora.....	99
B. Cuestionario de Preguntas Abiertas.....	100

## LISTA DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>p.</b>
1	Intelectuales Feministas.....	31
2	Algunas Lideresas del Movimiento Feminista Mundial.....	32
3	Características y Habilidades Gerenciales por Género.....	38
4	Estilos de Liderazgo y las Características Propias de la Mujer Gerente y sus Resultados. ....	38
5	Categorización Preliminar.....	43
6	Resultados del Objetivo Específico No. 1.....	57
7	Resultados del Objetivo Específico No. 1 (1.1).....	60
8	Resultados del Objetivo Específico No. 2.....	64
9	Resultados del Objetivo Específico No. 3.....	69
10	Resultados del Objetivo Específico No. 4.....	73
11	Resultados del Objetivo Específico No. 5.....	74

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGOGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
Maestría en Educación, Mención Gerencia Educativa

**INCIDENCIAS DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL PROCESO DE  
SELECCIÓN DEL PERSONAL EN CARGOS DIRECTIVOS  
UNIVERSITARIOS.**

Autora: América Chávez.

Tutor: Fredy Benti.

Fecha: Mayo de 2021.

**RESUMEN**

Dada la analogía del techo de cristal (*ceiling glass*), como barrera invisible contra la opción de la mujer a cargos en la cúspide directiva de organizaciones, la presente investigación tiene como objetivo general determinar las incidencias de la igualdad de género en el proceso de selección del personal directivo en universidades venezolanas. En tal sentido, se formularon objetivos específicos tendientes a explorar cómo inciden otras barreras sexistas por encima de las características personales y los estilos gerenciales así como la gestión cumplida por las mujeres. El presente trabajo se realizó desde un paradigma interpretativo y un enfoque metodológico cualitativo a través del Método Fenomenológico; pues, el centro de interés es la percepción individual o subjetiva sobre las experiencias alcanzadas desde la perspectiva de cinco (05) profesoras que ejercen o ejercieron cargos directivos en el caso de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago (UNESUR). Así, se trata de una investigación de campo a nivel descriptivo, en la cual también se seleccionó como informantes clave a tres (03) hombres, colegas directivos de las mujeres seleccionadas quienes, igualmente, aportaron sus puntos de vista mediante cuestionarios con preguntas abiertas, dado que no se consideró indispensable una interacción personal durante la recogida de datos, menos aún, en tiempos de pandemia y cuarentena. Los resultados confirmaron la desigualdad de género en la Universidad sólo explicable con elementos de un discurso sexista y discriminador. Como explicación alternativa destacó la intervención o suspensión de la democracia universitaria por parte del gobierno nacional y los partidos políticos en el poder así como por la ausencia de iniciativas institucionales a favor de la igualdad de género y la complacencia tácita o tolerancia de las mujeres y tal comunidad universitaria ante tal injusticia social.

**Descriptor:** Gerencia universitaria, Paridad de género, Ascenso de la mujer a altos cargos directivos.

## INTRODUCCIÓN

La mujer desde siempre ha sido subordinada y discriminada respecto a la figura del hombre; pues, éste último se ha considerado sostén económico y autoridad de la familia. Así, se la ha limitado culturalmente a la figura reproductiva y al ámbito de cuidadora del hogar. No obstante, en las últimas décadas, esta visión de la mujer ceñida a su vida privada ha experimentado grandes cambios producto de su participación en las esferas cultural, política, social, profesional, laboral.

El contexto laboral ha sido donde visiblemente se ha incrementado su intervención; sin que ello implique que el problema de la discriminación laboral femenina esté totalmente superado. Ello ha motivado que a nivel internacional el tema de la mujer en el campo laboral sea motivo de variadas investigaciones en lo que se ha denominado estudios sobre igualdad de género, particularmente, en cuanto al ascenso o la designación en cargos directivos; estudios que han abordado distintos aspectos, repercusiones o incidencias de la discriminación entre hombres y mujeres.

Bajo esta óptica, en el presente estudio, se aspira como aporte advertir sobre las barreras que puedan persistir en el nuevo milenio al obstaculizar no sólo tal selección o designación inicial. También, se exploran las cualidades, habilidades o perfiles personales o profesionales como fortalezas femeninas y el reconocimiento a la gestión cumplida como impulso para continuar ascendiendo en la estructura organizativa o jerarquía. Incidencias o repercusiones de la igualdad de género que, en general, entran en juego al decidir el ascenso y la promoción profesional de las mujeres a los cargos directivos y de poder.

Por otra parte, se establecen pautas o lineamientos gerenciales como alternativas de cambio, tomando en consideración el potencial laboral de las mujeres y los resultados preliminares del presente estudio en escenarios universitarios. Pues, en estas instituciones sociales, antes que

empresariales, se ha venido reconociendo a la mujer condiciones y habilidades para propiciar una práctica de gerencia exitosa.

De hecho, cabe destacar el importante papel de las mujeres en el liderazgo de las organizaciones donde es más significativo considerar los valores y recursos que ofrecen al desarrollo organizacional, económico y social. Pues, las universidades son concebidas como instituciones de prestigio, al servicio del desarrollo intelectual de la Nación, con base en los cambios y las transformaciones de saberes y conocimientos, científicos, tecnológicos y humanísticos que se generan y consolidan en el recinto universitario.

Esta postura adquiere una connotación feminista al defender la equidad de género. Pues, se hace necesario sumar esfuerzos para prescindir de los procesos sociales y culturales que convierten las diferencias entre hombre y mujer en condiciones de desigualdad social. Por ello, el tema de igualdad de género ha adquirido relevancia en el campo de las ciencias sociales, visualizándose la problemática existente desde el punto de vista de los derechos de las mujeres con respecto a los hombres, en ámbitos como lo estrictamente laboral y/o profesional. Una problemática que debe extenderse ahora a develar y denunciar los obstáculos invisibles para acceder a cargos directivos de mayor jerarquía denominados dentro de la literatura de género como techo de cristal (*glass ceiling*).

En este escenario, la investigación propuesta tiene el propósito de apreciar la selección del personal femenino para cargos directivos desde los cuadros medios hasta aquellos del más alto nivel en las organizaciones universitarias, como es el caso de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago (UNESUR). Además, se aspira determinar los méritos femeninos más reconocidos en cuanto a cualidades personales y habilidades gerenciales en función del sexo e, independientemente, de la edad y madurez; y con qué aceptación o reconocimiento a la gestión cumplida se impulsan ascensos mayores de la mujer en cargos directivos universitarios.

Tales factores operan como incidencias o repercusiones asociadas con su selección o designación en cargos directivos a todos los niveles.

Como intención o proyecto de investigación, el presente reporte se estructura en tres grandes capítulos. Aunque con diferentes énfasis en la etapa inicial de una propuesta investigativa, dichas secciones describen los momentos lógico, teórico y metodológico por los cuales atraviesa toda investigación científica. El primer capítulo detalla el problema a investigar, los objetivos y su justificación como objeto del presente estudio. El segundo está referido a la revisión hemerográfica y bibliográfica, es decir, el arqueo de fuentes para fundamentar las subsecciones de antecedentes del estudio, bases conceptuales y bases legales. El tercero explica la metodología de investigación a seguir y su diseño tanto como las técnicas y los instrumentos para la recolección y el análisis de los datos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

El impacto de la globalización económica y la revolución tecnológica ha generado una mayor competitividad internacional por la ubicación de los grandes excedentes en la producción de bienes y servicios. Una situación problemática en cuanto presenta el reto a las organizaciones en general de ser gerenciadas bajo lineamientos distintos e innovadores. Especialmente, a las instituciones educativas les corresponde no sólo la gestión del conocimiento en ese contexto de explosión de la información sino también impulsar el desarrollo del talento humano que haga sustentable el logro de los objetivos propuestos, tras una fórmula que equipara tanto la importancia de la gestión del conocimiento como de las personas que laboran en las organizaciones como sus beneficiarios e impulsores (García y García, 2016).

Precisamente, el nivel de desarrollo sostenible entre las naciones se relaciona directamente, con la cantidad de gente calificada y dedicada a las organizaciones; de allí, no es permisible hoy día prescindir de grandes sectores de la población activa como solía prescindirse en el caso de las mujeres por la desigualdad de género. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés) la asignación sesgada de los papeles que debían jugar los hombres y las mujeres en el ciclo de la vida, dentro de la familia y la sociedad, obstaculizaba no sólo las propuestas de igualdad y equidad de género sino el nivel de desarrollo de las naciones.

Pues, como sostiene la UNESCO (2014), "las políticas, medidas y prácticas que sólo tienen en cuenta los intereses de la mitad de la población generan desequilibrios que socavan el desarrollo sostenible de un país." En efecto, los países donde se discrimina o margina la participación de la mujer, pierden el aporte potencial de quienes representan, al menos, el cuarenta por ciento (40%) de la población. Esa imagen empírica de la situación en materia de igualdad de género, como puntualiza la misma fuente, es importante para entender su relación con el desarrollo.

Más específicamente, siguiendo al Secretario General de las Naciones Unidas (2012), ya se había sostenido que, "cualquier cambio serio hacia el desarrollo sostenible requiere la equidad de género. La inteligencia y la capacidad colectivas de (esa) mitad de la humanidad." En este sentido, desde el año 2014, la UNESCO presenta los indicadores de la Cultura para el Desarrollo. En el artículo 1, referente a la relevancia de la dimensión en materia de igualdad de género, se diferencian los roles, las percepciones y los estatus tanto de las mujeres como de los hombres en la sociedad actual. Más particularmente, desde este organismo mundial, se establece la noción de igualdad de género como paridad de oportunidades y derechos entre ambos sexos en cualquier contexto organizacional.

Volviendo al documento de la UNESCO (ob.cit.), la igualdad de género está directamente relacionada con el respeto a la dignidad humana, "y el aprovechamiento de toda la gama de puntos de vista, obras y desafíos para lograr una vida cultural realmente plena." Similarmente, como lo señala la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en Inglés, 19--), la igualdad entre mujeres y hombres es una cuestión de derechos y no es sólo una condición para el logro de la justicia social; además, "es un requisito previo necesario y fundamental para la igualdad, el derecho y la paz."

Al respecto, es tan relevante la igualdad de género para la cultura y el desarrollo sostenible que, gracias a los acuerdos de los organismos

internacionales mencionados, a los cuales se suma la Plataforma de Acción de Beijing, -se ha creado un consenso y un marco de acción internacional que ha permitido lograr avances notables para subsanar las disparidades de género en ámbitos como los resultados educativos y los salarios, entre otros aspectos.

Además, con el proceso de cambio social vivido durante las últimas décadas en América Latina, se ha insertado con mayor fuerza la participación de la mujer en el entorno laboral, en la lucha por lograr condiciones dignas de trabajo. Esta actuación ha venido produciéndose en forma integrada con la emergencia de sus aspiraciones a cargos directivos y de poder en todos los ámbitos organizacionales de la sociedad. Así, se trata de superar los elementos socioculturales que ubican históricamente a la mujer en un papel de reproducción humana y ceñida al ámbito doméstico (Ramos López, 2005; Espina, 2006; Higuera, 2010; Tinedo, 2010; Santafé, 2017).

De acuerdo con las fuentes en referencia, es importante resaltar que la mayor confrontación entre partidarios de la equidad y quienes aún discriminan al género femenino, se viene superando a partir de la segunda mitad del siglo XX con la inserción de la mujer al mercado laboral como resultado de las luchas del movimiento feminista mundial. Pero, emergió una situación que promueve aún la división sexual del trabajo, aunque no parezca muy notoria o visible, a veces; pues, persisten sutiles prácticas de discriminación de la mujer dentro del mercado laboral. Entre las cuales se evidencian situaciones de desigualdad como la escasa incorporación de las mujeres a puestos de trabajo gerencial a los más altos niveles organizativos. Tan sutil y casi imperceptible barrera para ascender, se distingue dentro de la literatura feminista con la analogía de un -techo de cristall (*glass ceiling*).

Al hablar de gerencia, se solía limitar su responsabilidad en cuanto a la administración restringida o enfocada a la dotación y el efectivo funcionamiento de una organización, en términos de rentabilidad financiera. De allí, una noción emergente es hablar de gestión; pues, no sólo en las

organizaciones con fines sociales lo más importante es el manejo del talento humano dado que por medio de la labor que ejecutan los equipos de trabajo, se lograrán los objetivos propuestos dentro de toda organización.

El gerente dentro de cualquier organización, pública o privada, social o empresarial, se encuentra, así, inmerso en la responsabilidad y atribución de tomar las mayores decisiones; aunque, igualmente, le corresponde en su cotidianidad guiar, informar y fomentar la participación de todos y cada uno de quienes conforman su equipo de trabajo (Monagas, 2003; Gómez Castañeda, 2006). En este sentido, el gerente debe aplicar los conocimientos, destrezas y habilidades adecuadas para dirigir un equipo de trabajo hacia el cumplimiento de las metas establecidas, personales y organizacionales; además, propiciar un liderazgo que promueva la motivación, buenas relaciones interpersonales, comunicación asertiva y manejo de conflictos (Gómez Castañeda, ob.cit.). Tareas para las cuales, como personal profesional, la mujer parece muy bien dotada, es decir, con aptitudes y actitudes gerenciales casi de manera natural, es decir, estrechamente asociadas con su género.

Sin embargo, simplemente por prejuicios, al parecer, se mantiene un trato discriminatorio. Dado que, aunque suene reiterativo o un lugar común, si bien se acepta la diferenciación sexual entre hombres y mujeres, ésta es mínima y no implica que un sexo sea superior a otro en términos generales. (Ramos López, ob.cit.; Espina, ob.cit.; Higuera, ob.cit.; Tinedo, ob.cit.; Santafé, ob.cit.).

En los países latinoamericanos, aun cuando existen legislaciones nacionales que protegen los derechos de la mujer en el entorno laboral, el género femenino sigue estando en desventaja con el género masculino. Ramos López (ob.cit.) y Santa Fe (ob.cit.), entre tantos otros, coinciden al manifestar que roles como la crianza o el cuidado de los hijos y la administración del hogar, se siguen atribuyendo exclusivamente a la mujer. Peor aún, esta circunstancia es calificada por las organizaciones

empleadoras como una menor disposición de su tiempo para ocuparse en el trabajo formal o empresarial y con un mayor riesgo de ausentismo y rotación laboral.

En Venezuela, las mujeres hoy día ocupan cada vez más frecuentemente cargos a nivel gerencial, especialmente al nivel de Educación Superior e, incluso, en el sector de universidades tecnológicas como la seleccionada. De hecho, a las mujeres se les reconocen virtudes y capacidades diferentes a las de los hombres para propiciar una gerencia exitosa. No obstante, se hace necesario eliminar representaciones y discursos que reafirman sin fundamentos los estereotipos de género (Santafé, ob. cit).

De allí, no es suficiente tener normas nacionales e internacionales, reglas o procedimientos que sustenten la igualdad de género. Al respecto, es preciso sensibilizar a la sociedad sobre todo a las organizaciones educativas universitarias, en primer lugar, respecto al hogar y los hijos como una responsabilidad compartida. Luego, habría cabida para la promoción y el incentivo del talento humano en condiciones paritarias, a través del reconocimiento práctico o efectivo de las habilidades por encima de la condición sexual para generar cambios positivos en la cultura organizacional venezolana y latinoamericana.

Diversas investigaciones dedicadas a los estudios de género plantean que en las profesiones que normalmente se consideran reservadas a los hombres, las mujeres pueden ser aisladas. De hecho, a medida que se acercan al nivel superior de las estructuras organizacionales, se encuentran con obstáculos para avanzar hacia los cargos gerenciales y de poder. Sin que aparezcan cuestionamientos a su estilo gerencial ni a la gestión cumplida, en las escasas oportunidades de su designación y ejercicio (Ramos López, ob.cit.).

En la actualidad, la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago (UNESUR), ubicada en el Estado Zulia, Venezuela, cuenta apenas con una

Vice Rectora Académica, quien viene siendo la segunda de las dos que hasta los momentos han ocupado cargos a nivel rectoral, desde la fundación de una universidad predominantemente tecnológica-industrial. Además, se dispone de la presencia de algunas otras mujeres que ocupan cargos gerenciales en las diferentes direcciones. Aunque más lentamente de lo esperado, estas mujeres han mantenido la fuerza de voluntad y resiliencia para ir ganando espacios directivos tradicionalmente ocupados únicamente por hombres.

Por supuesto, este fenómeno conlleva a constatar que persisten rasgos discriminatorios, denominados en el presente estudio como incidencias. Un término que, muy ilustrativamente, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE, 2001) define como:

“acontecimiento que sobreviene en el curso de un asunto o negocio y tiene con él alguna conexión.” También, como influencia y repercusión. Y derivado de *incidente*, éste significa -una cuestión distinta de la principal en un juicio.¶

Para el caso del presente interés, faltaría corroborar si serían incidencias contra la igualdad de género la ausencia de otros argumentos esencialmente no sexistas así como las escasas iniciativas o postulaciones femeninas para la designación y ocupación de los puestos gerenciales de alto nivel o de poder. Una circunstancia que explicaría cómo o por qué la mayoría de las mujeres que han logrado posicionarse en cargos directivos en el nivel medio, no han logrado ascender a puestos superiores; y así, quedan encasilladas a la administración de sus aulas de clase, laboratorios y demás ambientes didácticos hasta el momento de su jubilación o retiro del servicio docente activo. (Ramos López, ob.cit.).

En consecuencia, se considera de gran importancia realizar el presente estudio para interpretar las incidencias en la aplicación de los principios de equidad o igualdad de género, particularmente, en el proceso de selección y designación del personal en cargos directivos de la UNESUR. En esencia, se presenta la siguiente interrogante básica a modo de

formulación del presente problema de investigación: ¿Se cumple con la igualdad de género en la selección y/o designación del personal para cargos directivos o gerenciales a todos los niveles organizacionales de la UNESUR?

Todo lo cual conduce a formular otras preguntas parciales para sistematizar el objeto de estudio. Más concretamente: ¿Con qué frecuencia y proporción se posesiona la mujer en cargos directivos dentro de la universidad seleccionada?, ¿Qué barreras u obstáculos reconocen las mujeres docentes, o les endilgan sus colegas hombres, para la designación o el ascenso de ellas a cargos en la gerencia universitaria institucional? ¿Qué argumentos habrá en cuanto a supuestas diferencias en las cualidades y capacidades gerenciales femeninas y, en tal caso, cómo se distinguen o identifican en cada género los estilos gerenciales? ¿Tiene que ver la designación de las mujeres en la gerencia con su desempeño, en otras palabras: ¿cuál es la percepción sobre el impacto de la gestión cumplida hasta la actualidad por las mujeres con experiencia en la gerencia de la Universidad seleccionada?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Interpretar la incidencia de la igualdad de género en el proceso de selección del personal docente en cargos directivos a finales del año 2019 desde la perspectiva del personal docente de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago (UNESUR), ubicada en el Estado Zulia, Venezuela.

### ***Objetivos Específicos***

1. Identificar por género la proporción de docentes en ejercicio de cargos directivos o gerenciales a principios del año 2021 en la UNESUR.

2. Describir las barreras u obstáculos que confrontan las mujeres docentes para su ascenso a cargos en la gerencia universitaria seleccionada.
3. Definir las características y estilos gerenciales de las mujeres gerentes más destacadas en la UNESUR, en opinión de los informantes seleccionados.
4. Establecer el nivel de aceptación e impacto de la gestión gerencial cumplida por las mujeres, dentro de la comunidad universitaria seleccionada, en opinión de las propias protagonistas, así como los docentes colegas o subordinados seleccionados como informantes-clave para el presente estudio.
5. Inferir las iniciativas institucionales para la promoción de la igualdad de género asumidas por la universidad seleccionada.

### **Justificación de la Investigación**

La presente sección se entiende como la determinación previa de la importancia del presente estudio y radica en el análisis de las incidencias en torno a la igualdad de género en el proceso de selección del personal en cargos directivos universitarios, a la luz de la realidad de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago (UNESUR). Pues, se pretende conocer si dentro de la institución se cumple con la igualdad de oportunidades y derechos de ascenso laboral, mediante la designación en cargos directivos o gerenciales de las mujeres docentes.

Habida cuenta que comparten la condición de miembros del personal académico y ostentan las categorías que individualmente han alcanzado y que les permiten satisfacer o cumplir con los requisitos legales para su proposición y designación en los más altos cargos; lo cual tiene innegables

implicaciones en cuanto a promover ambientes laborales armónicos, tolerantes e inclusivos.

Del mismo modo, la investigación propuesta busca determinar qué tan importante es el reconocimiento de la igualdad de género y si las mujeres son diferenciadas e etiquetadas positivamente en función de su rendimiento o el impacto de su gestión, desde la perspectiva particular y el reconocimiento de la comunidad académica universitaria representada por los informantes clave seleccionados.

Respecto a la contribución teórica de la presente iniciativa investigativa, ésta radicará en el análisis o la constatación de los lineamientos referenciales a la luz del contexto y el escenario en los cuales está inmerso el tema en estudio; lo cual permitirá la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías sustantivas sobre la igualdad de género. Todo ello tiene como propósito sensibilizar a la sociedad y a quienes dirigen las organizaciones acerca de promover en su interior políticas y medidas tendientes a garantizar la efectividad de los derechos humanos, específicamente, relacionados con la igualdad de género.

Además, esta investigación servirá de referencia para posteriores estudios dentro de otras instituciones de Educación Universitaria, interesadas en reconocer que las diferencias entre hombres y mujeres son, ciertamente, biológicas; pero, ellas pueden dar lugar a diferencias individuales en los estilos gerenciales: Pues, sus virtudes o cualidades, así como capacidades y habilidades pudieran reportarse o encontrarse sujetas a esta diferenciación sexual. Todo lo cual daría cabida al aforisma o principio gerencial de conocer mejor la gente y “utilizar la persona correcta para el puesto o la posición correcta (para él o ella)”. Una estrategia importante a tener en cuenta es, en esencia, la sensibilización de la comunidad universitaria para la promoción de la igualdad de género.

Desde el punto de vista práctico, se beneficia a toda la UNESUR directamente, así como a otros escenarios y contextos. Pues, se tendrá como contribución a cada trabajador o talento disponible el conocimiento sobre el papel que juega la diversidad de géneros, con sus fortalezas y debilidades. Así, todos podrán orientar el desarrollo de sus condiciones personales y las capacidades o habilidades gerenciales que le son más afines. Es decir, estos pudieran desarrollar sus capacidades y potencialidades en beneficio propio y de la institución. De hecho, sin diferenciación de género, esto establecería condiciones más equitativas y eliminaría obstáculos y discriminaciones que pueden tender a la pérdida de oportunidades. Todo un cuerpo teórico a estructurar y sustanciar localmente convirtiéndose este estudio en un elemento de consulta para futuras investigaciones.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se desarrolla en los tiempos de restricciones propios de la cuarentena sanitaria y el aislamiento social por Covid 19; las cuales forzan a ser innovadores, en cuanto se penetró dentro del escenario seleccionado con nuevas técnicas de recolección de datos cualitativos y la mediación de las nuevas tecnologías. En efecto, las técnicas para la recogida de la información de campo deben respetar las prohibiciones legales, nacionales e internacionales, en contra de la posibilidad de la observación directa y la interacción personal mediante entrevistas semiestructuradas, abiertas o en profundidad.

De allí, se plantea una técnica alternativa que, en general, colide con los fundamentos de la investigación cualitativa. Pero, ciertos autores con el mismo enfoque reconocen o atribuyen un gran potencial en estudios de esta naturaleza. Así, será en el capítulo sobre la metodología del presente estudio donde se explanará la técnica de recolección de datos vigente ante la crisis sanitaria mundial en mención.

Finalmente, desde el punto de vista social, la presente iniciativa investigativa permitirá orientar a las instituciones Universitaria en cuanto a la importancia que debe darse a la igualdad de género. Pues, cada uno juega

un papel importante en la sociedad y dentro de las organizaciones dado que, si bien son reconocidas y aceptadas las diferencias biológicas entre los sexos, ambos son necesarios para ejercer equilibradamente los cargos directivos si así lo desean, claro está, tomando en cuenta las circunstancias o exigencias del caso.

## **CAPITULO II**

### **EL MARCO TEORICO**

El marco teórico de toda investigación es la estructura de supuestos o concepciones que autores e investigadores plantean en torno al área sobre la cual se sustentan estudios previos; principalmente, enfocándose sobre las estrategias o técnicas de investigación que hicieron posible su desarrollo eficiente o exitoso. Además, tal como señala Fidas (2006), “se trata de una revisión documental–bibliográfica, y consiste en una recopilación, de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realiza” (p.106); además, se definen las bases teóricas y legales que sustentan esta investigación así como una categorización preliminar de los resultados a esperar.

#### **Antecedentes del Estudio**

Los antecedentes son estudios realizados previamente y que presentan alguna relación con la presente investigación, bien sea en lo teórico o lo metodológico. Al respecto, Fidas (ob.cit) señala que los antecedentes “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. (p.106) Tal modelación, obviamente, se refiere o enfatiza los avances en el abordaje metodológico

A continuación, se hará mención de una serie de investigaciones sobre igualdad de género; las cuales pueden servir de referencias para entender la relevancia del tema e ilustrar sobre las estrategias empleadas en las mismas.

### ***La Equidad de Género en el ámbito laboral: ¿un desafío cultural?***

(Picón, s.f.). El objetivo de tal investigación fue demostrar que existe en el mercado laboral argentino actos discriminatorios en relación con la mujer en las distintas etapas de la relación laboral; los cuales se proyectan en un impedimento reiterado para ocupar puestos de trabajo, a pesar de encontrarse en las mismas condiciones de idoneidad y capacidad en relación con los hombres. Partiendo de ello, se propone encontrar soluciones jurídicas a esta problemática laboral, que también trasciende el marco sociológico.

Tal estudio se realizó como una investigación jurídica y estrictamente documental. Además, estuvo orientado en la comparación de normas internacionales en materia de discriminación de la mujer y resultados alcanzados sobre igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el contexto laboral. Según Picón, la inclusión de leyes antidiscriminatorias en la legislación nacional y, en particular, el derecho laboral, contribuye para lograr una mayor equidad de género. Pero, ello no se traduce necesariamente en una igualdad de oportunidades para todos ya que existe, social y culturalmente, una diferencia entre hombres y mujeres en relación con las pautas de empleo en que se ocupan.

Así, Picón sugiere que la promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral debe encararse desde la política de Estado y desde los programas y actividades en forma sistemática: fortaleciendo las disposiciones institucionales; introduciendo mecanismos de responsabilidad y vigilancia; destinando suficientes recursos a la inclusión de la perspectiva de género; y mejorando el equilibrio entre hombres y mujeres en todos los niveles del personal.

La referida investigación se relaciona con el presente estudio. Pues, ambas comparten el interés por la misma situación problemática objeto de estudio, en cuanto a los rasgos discriminatorios que impiden que la mujer pueda ocupar puestos de trabajos en las distintas etapas de la relación laboral, así como un abordaje cualitativo.

**Rol de la Mujer Gerente y su Desempeño Laboral. (Caso de Estudio: Cooperativas de Seguros de Vehículos de Maracay, Estado Aragua, (Chirinos, 2015).** Tal investigación se centró en analizar el rol de la mujer gerente, explicando las diferentes facetas que estas profesionales tienen que afrontar para el mantenimiento de un equilibrio o clima organizacional en beneficio de todos los trabajadores o cooperativistas y, a su vez, poder tener un buen desempeño en su rol gerencial. Dicha investigación estuvo centrada dentro del marco de la teoría del Rol y la teoría de los Roles Gerenciales de Mintzberg.

Chirinos se ubicó dentro de un tipo de investigación descriptiva, con apertura a un enfoque cualitativo. Cabe destacar que la selección de los sujetos o informantes consultados contó con el aporte de seis (6) mujeres que ocupan cargos gerenciales en las cooperativas de seguros para vehículos de Maracay, Edo. Aragua; como resultado, se describen los diversos roles y evidencian que el tiempo dedicado al hogar y a los hijos, motivado a la dinámica laboral, se ha reducido, trayendo como consecuencia un desequilibrio en los mismos. De igual manera, se consultó con seis (6) de los jefes y jefas que dependen de las gerentes, quienes evaluaron el desempeño de ellas en tal rol. En líneas generales, se evidenció que casi siempre cumplen con las funciones relacionadas con el rol gerencial, teniendo pendiente una oportunidad para mejorar las relaciones externas con clientes y proveedores por falta de tiempo.

Las conclusiones del trabajo en referencia, aportan a este estudio la importancia de dar a conocer los retos que deben afrontar las mujeres gerentes para triunfar cuando pueden mantener un equilibrio entre sus roles familiar y gerencial. Efectivamente, Chirinos ilustra el reto de cumplir el doble rol de madre y gerente; el cual no es nada fácil y constituye una fuente de serios conflictos entre el trabajo y la vida privada que se dan en todo el mundo: pues, más horas en el trabajo implica menos horas para compartir en

casa; más exigencias laborales, menos compromiso con las actividades que demanda el hogar.

Tal como pretende hacer su abordaje metodológico la presente autora, Chirinos seleccionó grupos de informantes de ambos sexos e, igualmente, advirtió sobre la necesidad de mantener el necesario equilibrio cuando se asume a la vez los roles de esposa, madre, estudiante, profesional; dado que si éste no se logra o se pierde el balance, alguna de las partes involucradas se ve afectada. Por lo general, la falta de atención se observa y genera primero en los roles de desempeño a nivel personal. Esto se explica por el hecho que las mujeres al ocupar altos cargos suelen estar muy comprometidas con lo que hacen en su trabajo gerencial; lo cual tiende a consolidarse como prioritario en detrimento de las demás actividades asumidas, tanto personales como del hogar. Además, ejerce una gran presión sobre ellas vencer el escepticismo sobre su gestión tanto por parte de sus colegas hombres como de estereotipos culturales negativos sembrados en la tradición y la cultura organizacional tradicionalista.

***El tratamiento de la igualdad de género en los centros educativos de educación infantil y primaria de Ceuta, (Pino,2017).*** El objetivo de Pino fue ofrecer al profesorado y a quienes trabajan por y para la escuela una herramienta de análisis que facilite la tarea de valorar en qué medida los planes y proyectos que implementan, contienen elementos coeducativos que sirvan para fomentar una igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres. Pino desarrolló su investigación mediante un abordaje documental para los dos primeros capítulos, donde se realizó una revisión teórica profunda sobre los términos igualdad de género, coeducación y escuela coeducativa. Para la segunda parte, se profundizó aún más el concepto de coeducación y se describieron las actividades de carácter coeducativo que se han implementado en los últimos años, asimismo, aplicó entrevistas semiestructuradas en las distintas instituciones educativas. Para la tercera parte, ésta se conformó por dos capítulos, mediante los cuales se presentó el

cuestionario y la rúbrica coeducativa; ésta última herramienta dió paso a un análisis minucioso de la documentación pedagógica, evidenciada convirtiéndose así en una pieza clave de la investigación.

La cuarta parte son las conclusiones, en donde se denota que en la ciudad de Ceuta es posible formarse, profundizar y capacitarse en el fomento de la igualdad de género y la coeducación a través de las actividades que ofertan distintas instituciones. No obstante, aunque son notorios los avances contenidos en materia de igualdad, dicho estudio brinda como pauta seguir trabajando con iniciativas como la descrita en función de orientar la comunidad educativa; y que, además, las actividades formativas sobre igualdad de género deben ir dirigidas a todo el profesorado y no sólo a los responsables de la igualdad de género en los centros educativos.

### **Bases Teóricas**

La fundamentación teórica tiene su relevancia porque contribuye a que el investigador y el lector se ubiquen en las diferentes teorías y conceptualizaciones que se han adelantado para abordar la temática. Así, la presente investigación, se fundamenta en la interpretación de la incidencia de igualdad de género para comprender el proceso de selección del personal en cargos directivos al más alto nivel de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago (UNESUR).

### ***Administración y Gerencia***

Monagas (ob.cit.), citando a Guzmán, reafirma que la gerencia es “el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posibles actividades para alcanzar los objetivos de la organización” (p. 21). Sólo que

dicho concepto proviene del contexto privado o empresarial que busca la eficiencia y la productividad en la organización. De allí, se tiende a utilizar el término de gestión que apenas -se enmarca en los procesos de orden técnico que tienen lugar en la esfera directiva.

Sin embargo, la gerencia en términos generales está referida al funcionamiento de una institución, en cuanto al uso racional de sus recursos, atendiendo a un conjunto de principios teóricos y filosóficos, principalmente, pertenecientes a las disciplinas: económicas, sociales y psicológicas; los cuales son determinantes para que se produzcan resultados positivos encontrándose como el recurso más importante el talento humano (Monagas, ob.cit.)

Este mismo concepto aplica en la Gerencia Educativa, particularmente, en la gerencia universitaria concebida “como el manejo de los procesos administrativos y académicos cuyo fin es la búsqueda del cumplimiento de los objetivos institucionales” (ob.cit.). De allí, es muy importante la preparación y el conocimiento administrativo del gerente educativo para el logro de la eficiencia organizativa. Pues, éste debe representar un factor integrador y motivador del conglomerado humano bajo su responsabilidad, así como multiplicador del impacto de los recursos materiales y presupuestarios disponibles.

Retomando el estudio de la gerencia como ciencia en su devenir histórico o diacrónico, García y García (2016) consideraron conveniente partir del concepto de Administración como disciplina histórica y social de gran productividad para el desarrollo integral de las organizaciones. Citando aportes de Henry Silks en 1979, los autores en mención definen la administración como “coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.” (ob.cit., p. 21).

Ya citando el trabajo de Fernández en 2004, García y García (ob.cit.) definen la administración como, “una ciencia social que persigue la

satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.” (*Ibid.*) En esta definición se introduce la noción de “satisfacción” no sólo como logro al desplegar de manera organizada recursos técnicos, materiales y equipos sino como resultados del esfuerzo humano motivado y entusiasta; en el cual, las mujeres tienen un papel protagónico o una responsabilidad compartida si no se les bloquea su participación y contribución desde los más altos niveles organizacionales.

En este sentido, Drucker (1999) señala que la gerencia “es el proceso de trabajar con y a través de otras personas y grupos para alcanzar las metas organizacionales”. (p. 30) Así, se enfatiza la importancia de la técnica gerencial de delegar y/o la delegación de tareas en otras personas al desarrollar las funciones gerenciales aunque se insista como diferencia que la responsabilidad nunca se puede delegar por permanecer siempre en manos de la persona al frente de la gerencia.

Desde estas últimas definiciones, surge un elemento que se considera esencial en el presente estudio: “el humanismo, es decir, darle el verdadero valor al ser humano y a la condición humana.” (García y García, ob.cit., p. 21). Más aún en el contexto de las instituciones educativas de todos los niveles donde, en opinión de los mismos autores en referencia, se hace imperativo, hoy día, promover la generosidad, la compasión, y la preocupación por la valoración de los atributos y aportes del talento humano. En consecuencia, reafirman la postura acerca de que:

El recurso más valioso con el que puede contar una organización es el recurso humano, las capacidades intelectuales, así como las habilidades para la creatividad e innovación que tienen los individuos no puede ser nunca reemplazado por una máquina o por algún objeto material. (ob.cit., p. 22)

Bajo esta perspectiva, se hace perentorio recurrir en el corto plazo, según los mismos autores *in comento*, a una nueva manera de gerenciar las

instituciones educativas entre las cuales se cuenta, a los efectos del presente estudio, a las de educación superior en un primer plano de responsabilidad.

### ***Gerencia Educativa Emergente***

García y García (ob.cit.) califican con el presente subtítulo la categoría conceptual de una nueva perspectiva dentro de la gerencia educativa que esté acorde con la realidad actual que demanda responder a las exigencias del entorno educativo, social y comunitario. Ya Jessica Suarez como la prologuista de la obra en referencia, atribuye a los gerentes la mayor responsabilidad en proveer un ambiente organizacional idóneo para que los miembros de la organización se identifiquen con ella; no sólo en la búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos. También, con las necesidades de su potencial humano, “a fin de preservar la motivación y la satisfacción de quienes dirigen los proyectos formativos.” (p. 1)

En este sentido, una gerencia educativa emergente sería aquella “orientada hacia la búsqueda de un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo para alcanzar un aumento de la productividad, sin perder de vista el talento humano” (ob.cit., p. 2) Más exactamente, la prologuista en mención advierte que la eficiencia organizacional, “dependerá de la forma como se oriente al personal y la manera como éste se interrelacione con el medio donde desempeñe sus funciones laborales. Por ello es de relevancia que cada trabajador se encuentre satisfecho.” (*Ibid.*). Tal es la preocupación de la presente autora al explorar la equidad de género y sus incidencias dentro de la satisfacción de las mujeres que aspiran un desarrollo gerencial, máxime, dentro de un contexto universitario.

Así, el nuevo pensamiento gerencial que promueven García y García (ob.cit.), hace inminentemente necesario pensar la gerencia educativa desde una visión holística que, “tome en cuenta no sólo la parte técnica sino también la parte social y humana.” (p. 20) Bajo esta perspectiva, puntualizan

que se hace perentorio recurrir en el corto plazo a la gerencia de las instituciones educativas:

Dando paso a estructuras más flexibles y abiertas a la incorporación de nuevas tendencias e innovaciones que contribuyan con el desarrollo integral, estratégico y sistemático de las mismas, por lo cual se amerita del reforzamiento del conocimiento dentro de la cultura organizacional y por ende del talento humano. (p. 26)

Tal gestión del conocimiento, se asocia así al interés por sus beneficiarios y su desarrollo. En otras palabras, los autores en referencia acotan de seguidas que, “las instituciones educativas deben centrar su interés en la gestión del talento humano, donde los conocimientos no sólo sean adquiridos sino también compartidos por todos los miembros de la organización” (*ibid.*). Como acota la misma fuente, de tal manera, las personas tienden a sentirse bajo un espíritu de pertenencia grupal y comprometidas con los procesos de trabajo internos asimilados como propios; todo lo cual conlleva a un clima o ambiente propicio para la búsqueda de nuevos conocimientos y tecnologías. Pues, éste se caracteriza por lograr el crecimiento humano mediante la cooperación, integración y participación activa de sus miembros; entre los cuales, las mujeres son indispensables por cuanto suelen ponderarse no sólo por su potencial contribución como individuos sino como la mitad de todo conglomerado humano.

Tal visión holística y humanística de la gerencia contemporánea, así como de la gestión del talento humano, por parte de los autores en mención, se fundamenta también en el principio de la complejidad; por el cual, es inevitable entender la incertidumbre del mundo de hoy en tanto que, “jamás (se podrá) tener un saber total: la totalidad es la no verdad” (paréntesis agregados). (Morín, citado en García y García, ob.cit., p. 27)

Sin embargo, el paradigma de la complejidad permite: “sembrar una actitud de búsqueda constante, ya que es difícil llegar a la completud; pero pueden hacerse aproximaciones consecutivas al objeto de estudio.”(*Ibid.*) De allí, toma mayor sentido la exhortación o pauta de promover como gerentes la más amplia participación ante la magnitud “monstruosa” del reto que significa la magnitud o explosión de la información a procesar, multiplicada a gran velocidad en tiempos de la globalización y la transformación socioeconómica y política; un reto ante al cual debe garantizarse la plena participación y el aporte de las mujeres dentro de toda organización.

Tal énfasis en la participación llama al ejercicio del liderazgo del gerente educativo para, “gestionar el uso de los recursos de manera óptima en función del interés común que reúne a una comunidad específica.” (Contreras y Crespo, citados en García y García, ob.cit., p. 28) Pues, corresponde al gerente, “buscar el modo de gestionar la organización de tal suerte que los distintos individuos inmersos en la lucha (puedan) cooperar en función del logro de unos objetivos.” (Paréntesis agregados). (*Ibid.*)

Esta misión representa un reto más difícil aún para la gerencia educativa en tanto involucra el cumplimiento satisfactorio de álgidas responsabilidades, tales como: “ser capaz de manejar y solucionar los diferentes conflictos que se puedan suscitar dentro de la organización...así como trabajar con grupos de personas que posean visiones distintas manteniendo siempre una postura respetuosa hacia los demás. Sobre el particular, también, se espera contribuir en el presente proyecto en cuanto a explorar el respeto a la equidad de género y su incidencia, muy particularmente, con respecto a la igualdad de oportunidades para el ascenso a altos cargos directivos por parte de las profesoras universitarias, a la luz de las experiencias dentro de la institución de educación superior pública y democrática seleccionada.

Todo lo cual es posible cuando el gerente ejerce el trascendente rol de liderazgo que Koontz (citado en García y García, ob.cit.) define como, “el

proceso de influencia, es decir, de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales.” (p. 29) Un liderazgo que, a su vez, debe ser “orientado hacia la búsqueda del bien común que dé el ejemplo y sea modelo para todos los miembros de su organización.” (*Ibid.*)

La estrategia por excelencia, sugerida por los autores en estudio a tales efectos, es la construcción de una gerencia integral e integradora a través de la más amplia participación; la cual pasa por, “la promoción de la democracia política y la práctica efectiva de la democracia social capaz de enfrentar las desigualdades económicas, políticas y culturales que amenazan a las organizaciones.” (ob.cit., p. 31) Una estrategia que, a su vez, se construye sobre la premisa o pauta de que, “la participación democrática favorece la definición justa de los espacios de contribución y beneficio individual del esfuerzo humano colectivo, la solidaridad y el ejercicio efectivo de la justicia social ...y la autogestión bajo los principios de libertad y equidad.” (*Ibid.*) Todo lo cual conforma un apropiado marco de referencia para justificar y legitimar las aspiraciones de las mujeres académicas a una mayor participación dentro de la democracia política universitaria como se espera examinar, al menos, en el contexto de las universidades públicas venezolanas, muy especialmente, en el escenario de una universidad tecnológica y agro industrial tan controlada por los hombres tradicionalmente.

### ***Igualdad de Género***

Por género se entienden las construcciones socioculturales que diferencian y configuran los roles, las percepciones y los estatus de las mujeres y de los hombres en una sociedad (UNESCO, ob.cit., p. 83). Así, por igualdad de género, se entiende la existencia de una paridad de oportunidades y de derechos entre las mujeres y los hombres en las esferas privada y pública que les brinde y le garanticen la posibilidad de realizar la

clase de vida que deseen. Actualmente, se reconoce a nivel internacional que la igualdad de género es una pieza clave del desarrollo sostenible y una meta aún por lograr. (*Ibid.*)

En efecto, como reporta la UNESCO. en ningún país la igualdad de género se ha convertido en la norma y aún quedan importantes disparidades que subsanar. Por lo general, los progresos en materia de igualdad de género se evalúan analizando medidas de resultados clave, como el porcentaje de acceso en pie de igualdad o los recursos y las oportunidades y a su distribución. Gracias a estos indicadores objetivos es posible saber en qué medida las mujeres y los hombres pueden gozar de los mismos derechos fundamentales y posibilidades de progreso personal y profesional y contribuir al desarrollo de su país. En tanto, las políticas, medidas y prácticas que sólo tienen en cuenta los intereses de la mitad de la población generan desequilibrios que socavan el desarrollo sostenible de un país.

Esta imagen empírica de la situación internacional en materia de igualdad de género es importante para la UNESCO en tanto que permite entender su relación con el desarrollo, dada la indiscutible capacidad de las mujeres y de los hombres de participar en pie de igualdad en la vida económica, social, cultural, política. La igualdad reside, pues, en que todas las personas sin excepción alguna tengan los mismos derechos, oportunidades y obligaciones. Sin embargo, se reconocen las diferencias sustanciales existentes entre los individuos, independientemente del carácter mayoritario o minoritario que, circunstancialmente, pueda alcanzar uno u otro sexo.

Como se ha planteado anteriormente, a las mujeres se les ha atribuido y mantenido un papel reproductivo y doméstico. Mientras que al hombre se le ubica en un contexto fuera del hogar y es quien tradicionalmente aporta económicamente para el sustento del grupo familiar. Sin embargo, en la sociedad actual, se han venido produciendo importantes cambios; pues, el rol de la mujer en el mercado de trabajo se ha visto incrementado dados sus

esfuerzos por lograr desarrollarse profesionalmente; a los cuales se suman los aportes o logros en la lucha del movimiento feminista mundial que ha sacudido los cimientos patriarcales de su papel restringido al hogar.

En Venezuela, se puede observar cómo un número importante de mujeres ha accedido a roles desempeñados exclusivamente por hombres, quebrantando estereotipos de género tradicionales desde el seno de las casas de estudios superiores. Tal como lo señala Porras (2004) en la Revista Venezolana de Estudio de la Mujer:

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.(P.158)

Además, la presencia femenina en espacios que antes eran etiquetados como de representación masculina, progresivamente ha conseguido ir rompiendo con las clásicas relaciones socioculturalmente arraigadas en la sociedad e incorporar la importancia de estudios desde la perspectiva de género. En este orden de ideas Del Pino (2015), tomando como referencia el Foro Económico Mundial 2014, manifiesta que distintas organizaciones tales como -la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han propiciado el establecimiento de condiciones y medidas para disminuir la brecha de género en todo ámbito, especialmente en el mundo del trabajo.

La incorporación progresiva de la mujer al mercado del trabajo en las últimas décadas ha sido de gran importancia. Valga destacar el poder de participación en esferas de alta responsabilidad y dirección; por lo cual, no debería verse restringida en lo sucesivo por su condición sexual. De esta

manera, se conforma la igualdad de oportunidades establecidas en los tratados internacionales donde se señala que nadie debe ser discriminado por motivos de religión, raza o sexo.

### ***El Género y su Vínculo con la Cultura***

Uno de los primeros autores en abordar sociológica y antropológicamente el término de cultura fue Edward Tylor en 1971, quien la define como un todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, el derecho, la moral, las costumbres y cualquier capacidad y hábito adquirido por el hombre como miembro de la sociedad. La cultura es la forma como las sociedades observan, evalúan e intentan organizar el mundo a su alrededor; por tanto, el género, se encuentra ligado fundamentalmente con la cultura (Stoner, Freeman y Gilbet, 2006).

En algunas sociedades, en base a las diferencias biológicas entre hombres y mujeres, se atribuye un conjunto de funciones o roles, significados y características específicas estereotipadas para hombres y mujeres; el cual forma modelos de género y una determinada división del trabajo. Estos modelos de género por ser de origen cultural cambian a través del tiempo, debido a que son susceptibles de ser modificados; al igual que las culturas varían de acuerdo con el momento histórico y la geografía.

Según Montero (2006), la categoría “género”, acuñada por el feminismo, remite precisamente al carácter social y cultural del proceso por el que se atribuyen características y significados diferenciados y jerarquizados a mujeres y hombres, constituyendo estereotipos que varían geográfica y temporalmente, sobre lo que es y debe representar nacer varón o mujer. Sin embargo, como advierte la fuente en consulta, ‘al generalizarse el uso de este término, con frecuencia se vacía su contenido crítico integrándolo en discursos políticos, académicos, de ONGs y medios de comunicación, en los que no siempre designa relaciones de poder y procesos sociales de discriminación.’ (p. 171)

Así, para explicar las relaciones de género, es necesario entender la cultura en la cual se está inmersa. Pues, socialmente se hacen connotaciones de lo femenino y lo masculino, mediante la definición de papeles que se asignan para un sexo u otro; así, por países y regiones se establecen formas de relacionarse jerárquicamente o se crean valoraciones diferenciales. En este sentido, se puede decir que las relaciones entre hombres y mujeres se encuentran constituidas socialmente sobre modelos culturales de género; los cuales configuran y legitiman diferencias y desigualdades. De allí, en estos dos componentes deberá centrarse toda la atención para promover cambios y transformaciones.

Particularmente, tal como plantean Stoner y otros (ob.cit.), formar parte de una organización, es ser parte de su cultura. “La forma en que las personas interactúan en la organización y los supuestos básicos que se formulan son parte de la cultura de la organización.” (p.197) La cultura organizacional es el modo de vida propio de cada organización que desarrolla y adopta cada miembro. Ésta implica los valores, las creencias, tradiciones y formas de ejecutar las tareas; todo lo cual condiciona fuertemente el pensamiento y comportamiento de sus miembros.

Igualmente, las actitudes y percepciones culturales con respecto a la igualdad de género han evolucionado considerablemente como consecuencia de las intervenciones de los organismos multilaterales focalizadas y de los progresos realizados en la medición de los resultados antes aludida. Tal evaluación se enfoca tanto a lo que respecta a la sostenibilidad de la igualdad de género como a la comprensión, la implicación y el apoyo de la comunidad para su realización. Pues, como lo sostiene la UNESCO (ob.cit.): “Sólo hay igualdad de género cuando las medidas aplicadas de-arriba—abajo, se complementan plenamente con el apoyo recibido de-abajo-arriba.”

Esta advertencia hay que examinarla en tanto que, en muchos países, las actitudes y percepciones con respecto a la igualdad de género y el

empoderamiento de la mujer siguen siendo negativas. Peor aún, a menudo se invocan tradiciones, valores y prácticas culturales para mantener una situación de *status quo*. Sin embargo, como sostiene el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA, por sus siglas en inglés), “los valores culturales deben armonizar con las expectativas acerca de los derechos humanos.” Es decir, las prácticas sociales o las tradiciones que estén en conflicto con los derechos universales de las personas deben adaptarse a las normas y los marcos establecidos universalmente y acordados por la comunidad internacional.

En otras palabras, el respeto de la diversidad cultural y los derechos culturales es del todo compatible con la igualdad de género. Sólo hace falta subrayar su correspondencia, como bandera feminista, con los derechos humanos y su contribución con la integración social y el acceso en pie de igualdad a los derechos y las oportunidades. Así ha quedado demostrado en los casos de las intervenciones dirigidas a combatir la violencia contra la mujer que la cultura puede ser un instrumento muy eficaz para impugnar la práctica negativas y misóginas mediante un proceso de diálogo, consenso y acción dentro de la comunidad.

De hecho, como bien enseña la UNESCO (ob.cit.), la cultura y los valores y actitudes culturales no son factores estáticos, sino factores dinámicos capaces de impulsar considerablemente la transformación social; la cual favorece tanto a las mujeres como a los hombres. Como se reafirma en la Convención para la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, “la cultura encierra importantes posibilidades (...) para la mejora de la condición de la mujer y su papel en la sociedad.”

### ***El Movimiento Feminista***

Resultaría ingenuo e injusto pensar los avances en cuanto a la igualdad de género divorciados o ajenos a la lucha representada e impulsada por el feminismo internacional durante varios siglos, tal como se aprecia en

los Cuadro 1 y 2. Éste se entiende como un “movimiento crítico y plural de ideas, denuncia y reivindicación, producto del conflicto social que genera una posición de subordinación y desigualdad de las mujeres.” (Montero, 2006, Resumen)

Precisamente, bajo el encabezamiento de la sección introductoria: Las Mujeres, Sujetos de un Conflicto, Montero (ob.cit.) señala que: “El movimiento feminista se debe a la necesidad de actuar sobre un arraigado conflicto, que atraviesa a la sociedad, determinado por el hecho de nacer mujer o varón.” (p. 167) De seguidas, reafirma que si bien existen muchas teorías sobre el origen y las consecuencias de la subordinación de las mujeres, la autora en consulta destaca que, “es sobre esa diferencia biológica inicial como se articulan los procesos que otorgan poder a los hombres sobre las mujeres y generan discriminación y desigualdad.” (*Ibid.*)

En esencia, el movimiento feminista es el instrumento para las mujeres hacer frente al conflicto que las define como sujeto social; pues, les permite cohesionar el discurso y la acción colectiva de denuncia y contestación contra los límites que a su libertad impone la sociedad patriarcal. Sin embargo, Montero (ob.cit.) reseña que, “este sujeto se configura a partir de un doble proceso: el personal e individual por el que de muy distintas formas...se rebelan contra aspectos particulares de su condición que viven y perciben como injustos.” (p. 169)

**Cuadro 1**  
**Intelectuales Feministas.**

<b>Autores</b>	<b>Fecha</b>	<b>Título de la Obra</b>
Christine de Pisan	1405	Ciudad de las Damas.
Marie de Gourmay	1622	Los Hombres y Mujeres.
Mary Astell.	1694	Una Propuesta Seria a las Damas para el Avance de su Verdadero y Mayor Interés.
Francois Poulain de la Barre.	1763	De la Igualdad de los Sexos.
Theodor Von Hippel.	1792	El Mejoramiento de la Mujer.
Montesquieu, Diderot y D’Alembert, Condorcet.		Bosquejo de un Cuadro Histórico de los Progresos del Espíritu Humano.
Mary Wollstone-Craft	1792	La Vindicación de los Derechos de la Mujer. <u>Pionera de la Teoría Crítica</u>

Ollympe DeGouge.	1791	Feminista. Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadanía.
Elizabeth Cady y Lucrecia Mott.	1848	Declaración de Sentimientos de Seneca Falls, New York (Manifiesto del Movimiento Feminista Norteamericano).
Alexandra Kollantai.	1908	Lo Personal es Político; Nueva Mujer y la Clase Obrera; Internacionalización Socialista de Mujeres.

*Fuente:* Basado en Bonilla Vélez, G. (2009).

## **Cuadro 2**

### **Algunas Lideresas Políticas del Movimiento Feminista Internacional.**

<b>Región</b>	<b>Nombres de Lideresas</b>
Feministas Alemanas.	Clara Zetkin, Rosa Luxemburgo
Feministas Rusas. (Finales de 1980)	Alexandra Kollantai, Ministra Rusa. Zillah Einsenstein, Batya Weinbaun, Anne Phillips, Carol Pateman, Mary Dietz, Iris Young, Catherine MacKinnon, Nancy Frasser, Anna Jonasdottir.
Feministas Latinas.	Pia Mancin, Joanna Hausmann, Catalina Ruíz Navarro, Ana G. González, Alexandra Ximénez, Deby Hasky, Manu Gabaldon, Esther Pineda G.

*Fuente:* Basado en Sánchez Olvera, A.R. (2016).

De Miguel en el año 2000 (citada en Montero, ob.cit.) destaca la dinámica que distingue al movimiento feminista como una acción conjunta que parte de las interpretaciones afines de los deseos y las necesidades de las mujeres; quienes “configuran una identidad colectiva e inestable que va a estar permanentemente mediada por las múltiples individualidades, identidades diversas y cambiantes de las mujeres” (*Ibid.*) Así, el movimiento se abre a una doble dimensión individual y colectiva para ir definiendo y redefiniendo su identidad, su ideología y sus reivindicaciones.

Al situarse como referente para muchas mujeres, el movimiento feminista destaca también por “el carácter plural de su teoría, práctica y realidad organizativa frente a cualquier visión dogmática.” (*Ibid.*) En tal sentido, Montero reitera los señalamientos de Agua en el año 2000 en cuanto a que no existe una única forma de analizar y representar la subordinación de las mujeres; a lo cual, agrega la fuente, que no se trata de un esfuerzo

acabado por cuanto, “no dispone de una teoría y proyecto acabado ni de una práctica preestablecida.” (*Ibid.*)

De hecho, Montero (ob.cit.) reitera que se trata de un movimiento social crítico que, “a partir de su intervención concreta se sitúa en permanente confrontación y diálogo con la realidad social y con su propia evolución interna.” (pp. 169-170) Por medio de estas apariciones o manifestaciones públicas, se espera que el movimiento feminista no sólo concrete sino que examine sus propias tensiones en el terreno de las ideas. Pues, el fin es siempre subvertir arraigados códigos culturales, normas y valores que, ‘hacen aparecer normales comportamientos y actitudes sexistas que privilegian lo masculino y las relaciones de poder patriarcal.” (ob.cit., p. 170)

El campo de acción del movimiento feminista también se distingue por su multidimensionalidad y transversalidad. En tanto que, como advierte Montero (ob.cit.):

La lucha por reformas y mejoras concretas como la crítica y propuestas de transformación más radical lleva a transitar por la familia, la escuela, las leyes, el modelo sexual, las prácticas sociales, las relaciones personales, la subjetividad, la economía, las instituciones representativas, y un largo etcétera. (p. 170)

Tal repertorio de campos de acción es común a un movimiento en defensa del género; pues, está presente como elemento de organización social, “sea éste el económico, social, cultural o político, por más que resulte necesario avanzar en cada uno de ellos. Más aún, no se puede prescindir de la forma en que interactúan.” (*Ibid.*) Pues, como demostró Frasser en 1996 (citado en Montero, ob.cit.), “en todos se manifiesta la adjudicación y la jerarquización de los géneros.” (*Ibid.*)

Sin embargo, como se aclara en la misma fuente, ningún ámbito de la sociedad explica por si solo la naturaleza ni la profundidad de la opresión de las mujeres, “por tanto los análisis que hacen recaer en la economía o en la cultura la causa primigenia de la subordinación limitan y distorsionan el

alcance y el éxito de las propuestas de transformación.” (p. 171) En consecuencia, cualquier análisis de la diferencia sexual requiere una visión holística de la sociedad, “cualquier alternativa debería articular el conjunto de factores de esa compleja realidad.” (*Ibid.*)

Es así como ha desarrollado en las luchas feministas lo que se ha llamado el sistema sexo-género, “que hace funcional al sistema (económico) la separación entre producción y reproducción entre el trabajo asalariado y el trabajo doméstico y de cuidados” (*Ibid.*). Se trata así de romper con las relaciones entre los ámbitos en los que las mujeres discurren su acción: “el público donde concurre lo que se considera de interés general, y el privado entendido como el ámbito de lo personal” (op.cit., p. 172). Con tal diferenciación se pretende quitar legitimidad al aplicar éticas diferenciadas: “la ética de la justicia basada en la imparcialidad y reciprocidad (solo) para regir lo público” (*ibid.*)

Una separación que contribuye directamente a la construcción de estereotipos de feminidad. Pues, uno u otro espacio no es algo dado ni tiene fronteras establecidas, es producto precisamente de una confrontación política e ideológica en la que intervienen actores con distintos intereses sociales y económicos. En su defecto, para el feminismo éste se “ha establecido como ámbito social como el terreno en el que se dirime lo que pertenece un espacio u otro” (*ibid.*).

Como acota Montero (ob cit), “de este modo se introducen importantes fisuras en una de las dicotomías más fuertemente desarrolladas por la modernidad: lo que separa lo privado y lo público” (p. 172). Pues, las consignas que formularan tanto la luchadora francesa Simone de Beauvoir “mujer no se nace, se hace” y, más recientemente, que “lo personal es político” siguen teniendo vigencia. En tanto, orientan la lucha por rechazar el determinismo biológico y hacer que necesidades derivadas del ámbito privado en que se manifiestan relaciones de poder adquieran legitimidad por el propuesto y emergente carácter social de las mismas.

## ***Teorías y Precursoras Feministas***

Martínez (2016) esquematiza una clasificación de las teorías en lo que denomina el feminismo de hoy así: Feminismo liberal, feminismo radical, feminismo socialista y feminismo cultural; las cuales, se esbozan a continuación.

***Feminismo liberal.*** Se proclama la situación de las mujeres como una desigualdad y se propone la reforma del sistema hasta alcanzar la igualdad entre los sexos. Aquí se considera como problema principal de las mujeres su exclusión de la esfera pública y propugna la reforma legal relacionada con la inclusión en el mercado laboral. Además, aboga por la participación democrática de la mujer, por lo que se inscribe en la corriente del sufragismo.

***Feminismo radical.*** Argumentan que es la institución social del género, y no el sistema económico, el origen de la opresión de las mujeres. Es decir que la causa de la subordinación de la mujer está en la cultura patriarcal, y no en el capitalismo. Sostienen que el lesbianismo es la única vía para desarrollar la sexualidad femenina, sin que medien relaciones de poder.

***Feminismo Socialista.*** Postula que la sociedad de clases y la institución de género han de ser eliminadas para que las mujeres determinen libremente las condiciones de sus propias vidas; así, consideran que tanto el patriarcado como el capitalismo son causas de la opresión de la mujer.

***Feminismo cultural.*** Exalta la liberación de las mujeres con el desarrollo y la preservación de una contracultura femenina: Vivir en un mundo de mujeres para mujeres. Es decir, esta contracultura denigra de lo masculino para superar aquella concepción de que los hombres, según Raquel Osborne, Juan Baker Miller y Carol Gilligan, representan la cultura mientras las mujeres a la naturaleza (función reproductora), la salvación del planeta y una moral superior.

## **Ascensos de las Mujeres a Cargos Directivos y los Techos de Cristal (Glass Ceilings)**

La población trabajadora ha pasado de una población dominada por hombres, a otra con igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Si bien es cierto que cada vez son más las mujeres que ocupan cargos directivos, siguen existiendo obstáculos, sobre todo para el ascenso a los puestos de alto nivel dentro de la gerencia. Como ya se señaló en las páginas del Planteamiento del Problema, esta situación suelen denominarla Síndrome del Techo de Cristal.

Según Ramos López (ob.cit.), la discriminación de género en los puestos directivos ha dado lugar a la metáfora atribuida a Segerman-Peck en 1991 del “techo de cristal” (*glass ceiling*). Esta noción o categoría conceptual se refiere o destaca los rasgos aparentemente invisibles que obstaculizan y marcan un límite difícil de sobrepasar en la carrera profesional de las mujeres en el mundo gerencial; la cual parece vigente aún en países latinoamericanos como Venezuela.

Tal como lo señalan Stoner y otros (ob.cit.), el techo de cristal es una barrera invisible contra la cual se enfrentan muchas mujeres en su desenvolvimiento profesional y ‘normalmente suelen presentarse a medida que van ascendiendo a los puestos más altos de la jerarquía dentro de las organizaciones en las que trabajan.’ (p.211). Peor aún, esta misma fuente coincide con autores como Burke y Mckeen quienes en 1992, así como Tomás & Guillamón, en 2009, quienes advirtieron que llegado a este punto son pocas las mujeres que logran superar esas barreras estancándose en el desarrollo de su carrera profesional.

Ante tales circunstancias, la mujer debe superar estereotipos. En primer lugar, enfrenta obstáculos externos, impuestos culturalmente en organizaciones tradicionalmente dominadas por hombres y que son relacionados con la cultura organizacional. En segundo lugar, aparecen las dificultades internas relacionadas con la maternidad y el cuidado de los hijos;

las cuales debe equilibrar y conciliar entre el trabajo fuera del hogar y las responsabilidades familiares. Si bien es cierto que ambos obstáculos son de naturalezas distintas, tienen en común que son consideradas invisibles por el hecho de que no existe documentación escrita que imponga dichas limitaciones (Jimeno Redondo, 2005).

### ***Características y Estilos Gerenciales***

En el estudio de las barreras o limitaciones en el ascenso de las mujeres a los más altos cargos directivos dentro de las organizaciones, los autores parecen coincidir o existir consenso respecto a que el hecho educativo ha dejado de ser un factor de peso. Pues, las mujeres han alcanzado en promedio los niveles educativos y demás méritos académicos para hacerse acreedoras a ese voto de confianza indistintamente del ámbito o la naturaleza de los contextos y escenarios organizacionales.

Entonces, parece interesante profundizar en otros factores como las características personales, capacidades o estilos de liderazgo, por una parte. Y por la otra, los resultados alcanzados en la gestión de organizaciones empresariales que han contado con la presencia de la mujer al más alto nivel directivo; ambos factores, incluso, en contraste con el desempeño de sus homólogos del género masculino.

En consecuencia, se presentan a continuación sendos cuadros que resumen los aportes de investigaciones en ambos sentidos; los cuales se han dejado sin ulteriores comentarios para que los lectores tengan abierta la posibilidad de contrastar tales señalamientos con su propia intuición, razonamiento o experiencia. De cualquier modo, el presente interés de la autora con dichos resúmenes es abrir un marco teórico referencial para contrastar los resultados y las conclusiones a alcanzar.

**Cuadro 3**  
**Características y Habilidades Gerenciales por Género.**

<b>Ambito</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Flexibilidad Cognitiva.	Trabajo en equipo. Escucha activa. Fomentan la participación. Capacidad de persuasión. Cooperación. Apoyo. Aceptación de discrepancias. Adaptación a los cambios. Autocrítica y aceptación de críticas.	Individualismo.  Mayor control. Uso del poder y la autoridad.
Conflicto Cognitivo.	Generación de conflictos constructivos. Capacidad de negociación. Comunicación clara y eficaz. Comunicación asertiva. Objetividad. Empatía.	Capacidad de concentración y profundización. Capacidad de separar lo personal de lo laboral.
Racionalidad.	Innovadoras. Cautelosas. Emocionales. Inteligencia emocional.	Dirigen, controlan y centralizan. Asumen más riesgos. Visión estratégica. Inteligencia racional. Racionales y lógicos.

Fuente: Tomado de Herrera Cruz (2017).

**Cuadro 4**  
**Estilos de liderazgo y las Características Propias de la Mujer Gerente y sus Resultados.**

<b>Estudios Expuestos</b>	<b>Resultados</b>	<b>Estilos-Características De Mujeres Gerentes</b>
<i>Catalyst</i> . En el 2004 se analizaron 353 empresas de la lista Fortune 500.	Mayor rentabilidad.	Trabajo en equipo. Cautelosas.
<i>Mckinsey &amp; Co.</i> En el 2007. Empresas Europeas.	Mayor rentabilidad. Mejores resultados organizativos (innovación, entorno laboral, coordinación y control)	Liderazgo democrático. Liderazgo participativo. Habilidades sociales. Habilidades interpersonales. Adaptación al cambio. Cautelosas. Inteligencia emocional. Trabajo en equipo.
Universidad de Maryland. En el 2011 analizaron 1500 empresas del Índice Standard and Poor (S&P).	Mayor rentabilidad. Mejores resultados en innovación.	Liderazgo transformacional. Adaptación al cambio. Inteligencia emocional. Trabajo en equipo. Cautelosas.
<i>Catalyst</i> . En el 2011 se analizaron empresas de la lista <i>Fortune 500</i> . <i>Dow Jones</i> . Estudio realizado en el 2012.	Mayores resultados en rentabilidad. Resultados organizativos (Retorno laboral, liderazgo). Mejores resultados en	Adaptación al cambio. Trabajo en equipo. Cautelosas. Liderazgo democrático. Liderazgo participativo. Habilidades sociales.

<i>Credit Suisse</i> . En el 2012 encuestó 2360 empresas de todo el mundo excepto Africa.	rentabilidad. Mejores resultados en rentabilidad.	en	Habilidades interpersonales. Adaptación al cambio. Trabajo en equipo. Cautelosas.
<<zOIT En el 2015. Empresa del Índice <i>Standard and Poor's (S&amp;P)</i> .	Mejores resultados en rentabilidad.	en	Adaptación al cambio. Trabajo en equipo. Cautelosas.

Fuente: Tomado de Herrera Cruz (2017).

El análisis crítico de la información reportada es necesario en la medida en que los estudios que la originaron tienen exclusivamente una autoría femenina; de allí, el riesgo de caer en apologías que poco ayudarían al crecimiento y desarrollo personal de las mujeres. En su defecto, valga revisar y reflexionar cómo se comprende eso, en el Cuadro 3 de que las mujeres se destacan por ser -innovadorasll al mismo tiempo que “cautelosas“. Cómo ocurre la “aceptación de discrepancias y críticas” cuando las mujeres son famosas por su sensibilidad. Respecto al Cuadro 4, cómo se comprende eso de destacarse por su “inteligencia emocional” (control de las emociones) al mismo tiempo que por la “Emocionalidad” como características femeninas; cómo es eso de la mayor promoción o “adaptación del cambio” al mismo tiempo que se reporten como “cautelosas” cuando lo normal para hacer posible el cambio sería “correr riesgos”.

### **Bases Legales del Estudio**

En materia de reconocimiento de los principios de igualdad y no discriminación, son diversas las convenciones, tratados y pactos supraconstitucionales. Es importante destacar que la Carta de las Naciones Unidas fue el primer instrumento en reflejar medidas dirigidas a consagrar la igualdad y la no discriminación por razón de sexo; se marca, así, el inicio de la internacionalización de los Derechos Humanos. La Carta de las Naciones Unidas insta a los gobiernos a propiciar políticas y acciones que promuevan el principio de igualdad de género (UNESCO, ob.cit.).

De allí que Venezuela y otros países de Latinoamérica y el mundo, se han preocupado por descartar todo tipo de discriminación, en especial la de género. Una reivindicación que se ha visto reflejada en su ordenamiento jurídico; en el cual, como se evidencia a continuación, se promueve la igualdad entre hombre y mujeres.

***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999).*** Desde el preámbulo, se señala el establecimiento de una sociedad democrática, participativa y protagónica que asegura la igualdad sin discriminación, ni subordinación alguna; aspectos que son desarrollados en los artículos 2 y 3.

Los artículos 2 y 3 de ésta carta magna expresan que Venezuela se constituye en un Estado que favorece los principios de igualdad, de solidaridad, la libertad, la ética, como fin esencial a la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto de su dignidad. Estos artículos reconocen y privilegian los derechos humanos, mediante la promoción de la justicia como forma de protección a los ciudadanos, especialmente, a las mujeres en su lucha por el respeto a la equidad social y de género.

En los artículos 19 y 20 *ejusdem*, el Estado garantiza a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos por lo que su respeto y garantía son de cumplimiento obligatorio de los órganos del Poder Público. Todo lo cual se debe cumplir de conformidad con lo establecido en esta carta magna, las leyes y los tratados que en materia de derechos humanos hubiese suscrito y ratificado la República, en aras al derecho de toda persona al libre desenvolvimiento de su personalidad, tal como en el presente caso de las mujeres que les asiste el derecho para aspirar su ascenso a cargos directivos .

El artículo 21 de la C RBV (ob.cit.) hace referencia a lo que engloba el principio de igualdad. Así, también explica que toda persona es igual ante la ley, independientemente de cualquier razón o situación, o que supuesto de

hecho enfrente-. Las consecuencias jurídicas que genere deben ser aplicadas en igualdad de condiciones y se señala que adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos de personas que puedan ser discriminados o marginados. De igual manera la Carta Magna, en su artículo 88, establece que: el Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo y reconocerá, incluso, el trabajo del hogar como actividad económica, por tanto, las amas de casa tendrán derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

En cada una de estos artículos, dentro de la Constitución, se previeron amplias garantías a favor de la igualdad de género. Ello permite a las personas que sean objeto de alguna forma de discriminación acceder a los órganos administrativos y judiciales para ejercer sus derechos, en su defensa y procurar la restitución de sus derechos e intereses, tal y como está previsto en el artículo 26 y siguientes. En este sentido, prevé acciones en contra de cualquier funcionario o persona que viole algún derecho fundamental; obliga su indemnización; y establece las instancias para recurrir por estas violaciones.

***Ley orgánica del trabajo (LOT, 2012).*** En esta norma legal, se recoge verdaderamente el espíritu del trabajo como un hecho social, donde el Estado debe velar por garantizar las condiciones adecuadas de sus trabajadores sin ningún tipo de discriminación.

El artículo 20 de la LOT indica que en materia de igualdad y equidad de género, en el ejercicio del derecho al trabajo, el Estado garantizará la igualdad entre mujeres y hombres, y que se aplicarán estos criterios en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

De igual manera, el artículo 21 de la LOT (ob.cit.), prohíbe toda discriminación en el acceso y en las condiciones de trabajo basada en edad,

sexo, raza, estado civil, credo religioso, sindicalización, opinión política, nacionalidad, orientación sexual, discapacidad u origen social. De igual manera, dichas prácticas discriminatorias no aplicaran en las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.

Tal como lo estipula la LOT (ob.cit.), la mujer trabajadora gozará de todos los derechos garantizados en la presente ley y no podrá ser objeto de diferencias en cuanto a la remuneración y demás condiciones de trabajo. Se hace la salvedad en el establecimiento de algunas normas dictadas para la protección de vida familiar, la salud, embarazo y maternidad.

***Ley orgánica sobre el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia (LODMVLV, 2007).*** Esta Ley Orgánica busca la protección de la mujer de todas las formas de discriminación. El artículo 1 señala que el objetivo de la ley es impulsar cambios en los patrones socioculturales para la eliminación de las desigualdades de género, para favorecer la construcción de una sociedad más justa. En el Capítulo III, el artículo 14 *ejusdem* establece la definición y las formas de violencia contra la Mujer; las cuales comprenden todo acto sexista basado en la discriminación y en las relaciones de poder donde se fomente la desigualdad entre los sexos y donde se subordine a la mujer.

El artículo 15 *ejusdem* señala entre las formas de violencia de género a la violencia laboral; la cual contempla la discriminación en los puestos de trabajo, donde se obstaculice el acceso, estabilidad y ascenso de las mujeres. Así mismo, esta ley especifica medidas para la prevención y sanción a los que incumplan la normativa, atentando contra la igualdad de género. Incluso, insta a los organismos dedicados a la protección de la mujer para que esto sea atendido como prioridad, lo que hace visible el interés en la búsqueda de igualdad entre hombres y mujeres en el país.

## Categorización Preliminar

Alcanzar ciertas categorías de análisis, hallazgos o aproximaciones a partir de las teorías estudiadas, a modo de hipótesis, no es ampliamente recomendado entre los expertos o autores sobre la metodología de la investigación cualitativa. Pues, se argumenta que adelantar los posibles resultados puede sesgar a la investigadora en cuanto a forzar su confirmación tal como suele pasar con las hipótesis dentro de la metodología cuantitativa.

Sin embargo, adelantar una estimación de los hallazgos esperados, como se ilustra en el cuadro a continuación, con base en la literatura especializada y las unidades temáticas involucradas, tiene una utilidad heurística; es decir, facilita a los investigadores noveles la comprensión del conglomerado de datos a analizar, informante por informante. De allí, se presenta el Cuadro 1 con una categorización que apenas tiene un carácter tentativo a tales efectos.

**Cuadro 5**  
**Categorización Preliminar.**

Unidades Temáticas	Subcategorías de Análisis	Categorías de Análisis
1. Proporción de docentes mujeres en cargos directivos de la UNESUR.	-Muy superior. -Superior. -Paritaria. -Inferior. -Muy Inferior.	Contrastación con hombres.
2. Barreras u obstáculos al ascenso de mujeres en cargos directivos.	-Esteriotipos de subordinación al hombre. -Preeminencia de la vida privada y los roles domésticos (hija, esposa, madre) sobre la vida pública.	Cultura/tradición: Roles. Nivel educativo, Desarrollo Profesional, Inclinación Vocacional. Naturaleza del Cargo.
3. Características y estilos gerenciales de las mujeres.	-Trabajo en equipo. -Fomento de la participación. -Generación de conflictos constructivos. -Capacidad de negociación. -Comunicación asertiva.	Estilo gerencial.
	<u>-Escucha activa.</u>	

---

4. Niveles de aceptación e impacto de la gestión cumplida.	-cautelosas. -Emocionales.  Entusiastas partidarios, - Indiferentes.	Características Personales. Niveles de Aceptación.
	-Opuestos. Reconocimiento o exaltación. -Aprobación, .Desapro- bación. -Sin opinión.	Impacto de la Gestión Cumplida.
5. Iniciativas Institucionales por la igualdad de género.		Política institucional por la igualdad de género.

---

*Fuente:* Elaboración propia.

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLOGICO**

La presente investigación tiene como objetivo, Interpretar la incidencia de la igualdad de género en el proceso de selección del personal en altos cargos directivos de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago. En este capítulo, se especifican los principios, las normas y los procedimientos dentro de la metodología investigativa para la elaboración de este estudio. Así, se contemplan las técnicas de recolección de información a través de un plan de trabajo y bajo la definición de un escenario donde se ubican los informantes claves, quienes serán los que suministren la información como el insumo fundamental para hacer posible el cumplimiento del proceso de investigación.

Se partirá desde el paradigma de investigación, para fundamentar la escogencia de enfoque o la corriente de la investigación cualitativa así como del método, así como la técnica y el instrumento de recolección de información; la técnica de análisis de información, y sus criterios de rigor para su validez y confiabilidad. Se termina indicando el procedimiento y cronograma de actividades.

Aunque desde una perspectiva tradicional, Balestrini (2006) señala que, “el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p.126). De allí, el marco metodológico permite dar respuesta sólida a las interrogantes adelantadas en el planteamiento del problema, a través de un conjunto de operaciones técnicas que se incorporaron en el despliegue de la investigación.

## Naturaleza de la Investigación

Según las características del estudio, éste responde al paradigma interpretativo, también llamado postpositivista, por desarrollar una perspectiva propia de la ciencia social, tal como su enfoque dentro de la perspectiva científica cualitativa. Algunas de las características del paradigma interpretativo señaladas en Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) son la fundamentación en el método inductivo, explorar, describir y, luego, generar perspectivas teóricas; es decir, va de lo particular a lo general.

Esta investigación está enmarcada bajo el enfoque o la corriente de la investigación cualitativa; la cual no efectúa una medición numérica. De allí, las interpretaciones de los datos se realizan a través de descripciones detalladas de situaciones, eventos e interacciones entre el investigador y los informantes claves. En este sentido, Hernández Sampieri y otros (ob.cit.) plantean que “el método cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades”. (p. 409)

Así, de los diferentes métodos cualitativos, el presente estudio se abordará a través del Método Fenomenológico. Tesch (citado en Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez, 1996), señalan que este método “tiene como diferencia fundamental ..., frente a otras corrientes de investigación cualitativas, (que) destaca el énfasis sobre lo individual y sobre la vida.” (p. 40)

En esencia, según Rodríguez Gómez y otros (ob.cit.):

La fenomenología busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, lo importante es aprehender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia. El fenomenólogo intenta ver las cosas

desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando. (p. 42)

En efecto, la presente autora considera el enfoque fenomenológico por ser el más adecuado dado el interés por conocer la opinión de las propias protagonistas sobre su experiencia al ser designada para un cargo directivo en la UNESUR así como para no ser promovida a uno de mayor jerarquía. Todo lo cual se conjuga con la perspectiva de cada uno de los hombres seleccionados, como colegas o subordinados de las mujeres gerentes, sobre el estilo gerencial, la gestión cumplida y el impacto de las féminas en la gerencia universitaria.

### **Nivel de la Investigación**

El nivel de investigación, según Fidias (ob.cit.), “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p.23). Según el nivel de conocimiento a obtener, la presente investigación será de un nivel descriptivo. Pues, se detallan unas series de características, correspondientes a los sujetos seleccionados como informantes clave, bien como protagonistas en la gerencia universitaria femenina o desde la contemplación de su actuación o gestión desde el lado masculino. Por lo demás, la investigación descriptiva, según la misma fuente, “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación, se ubica en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad”.

### **Diseño de la Investigación Propuesta**

Según la estrategia general empleada por la investigadora, la presente investigación se define como un trabajo de campo, debido a que permite no sólo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de

estudio; sin embargo ésta no será en su ambiente cotidiano por ocurrir el desarrollo de la presente investigación en una época de pandemia sanitaria y aislamiento social por la Covid 19; pero, se analizaron e interpretaron los datos recogidos en indagaciones mediadas por las Nuevas Tecnologías (NNTT), también llamadas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Así, se obtuvo la información directamente del personal directivo que ejerce o ha ejercido cargos de poder dentro de la institución.

En este sentido, se cumplió con el trabajo de campo que el Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2018) describe en los términos siguientes:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo... (P18).

Valga reseñar, este tipo de abordaje naturalista se toma como diseño general dentro de la investigación cualitativa a pesar que la autora apenas pudo anunciar el estudio en ciernes. Pero, no se pudo hacer presencia en la fase de ejecución en los años 2020 y 2021 en el escenario seleccionado para la recogida de datos. Siendo la época de pandemia sanitaria la situación predominante en la presente investigación, se pudieron estudiar los procesos de selección en cargos directivos que, sin duda, tienen que haber sucedido con anterioridad a la identificación y selección de los informantes clave. Incluso, el desempeño o la gestión de las mujeres gerentes que interesa apreciar como objeto de estudio sólo fue posible desde la perspectiva o reflexión de sus protagonistas y de los hombres colegas suyos por los

testimonios de puedan ofrecer quienes pudieron observarlas en tales tareas gerenciales.

Tales circunstancias adversas no se consideraron como limitaciones insalvables pues, volviendo a la naturaleza de la investigación cualitativa, no se reconoce de antemano una estrategia fija para la recolección y análisis de datos. Pues, expertos afirman que ésta se construye en el camino. Así, lo realmente propio como diseño por excelencia de la investigación cualitativa es el estudio de caso.

**Estudio de caso.** Según Merriam (citado en Rodríguez Gómez y otros, ob.cit.), esta forma de hacer investigación presenta como:

Características esenciales...las siguientes: particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Su carácter particularista viene determinado porque el estudio de caso se centra en una situación, suceso, programa o fenómenos concreto. Esta especificidad la hace ser un método muy útil para el análisis de problemas prácticos, situaciones o acontecimientos que surgen en la cotidianidad. (p. 92)

En efecto, la presente propuesta es un caso particularista, dado que se centra tanto en un suceso o fenómeno concreto (incidencias de la equidad de género en la selección o designación de mujeres en cargos directivos), como en la situación igualmente concreta de la UNESUR. Así, se trata de aportar luces ante problemas prácticos como la selección (o el rechazo) de la mujer en cargos directivos a los más altos niveles organizacionales con argumentos disfrazados o falaces como la conveniencia, o no, de su -estilo personal (personalidad) o por sus características de insuficiente experiencia (capacitación o desempeño).

De seguidas, la misma fuente puntualiza que, “un caso puede ser una persona, una organización, un programa de enseñanza, una colección, un acontecimiento particular o un simple depósito de documentos. La única exigencia es que posea algún límite físico o social.” (p. 92) Así, en el

presente estudio interesa una sola institución (UNESUR) y un solo acontecimiento: la designación de mujeres en cargos directivos a todos los niveles institucionales.

### **Informantes Claves**

La autora se propone lograr la participación entre las informantes clave de la actual Vice- Rectora Académica y de una docente que anteriormente ocupó dicho cargo. El criterio establecido para la selección se debe principalmente a que estas profesionales son las únicas mujeres que han ocupado los máximos cargos gerenciales desde la fundación de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago (UNESUR). Estos informantes se consideran de suma importancia para responder a las preguntas referentes al tema en investigación.

De igual manera, la investigación se sustentará en las aportaciones que darán los directores de Talento Humano, Bienestar Estudiantil, Servicios Generales y Planta Física, en cuanto al contenido relacionado con la teoría. La dirección de Extensión está bajo la responsabilidad de una profesional del sexo femenino; la de Bienestar Estudiantil la ocupa un personal de sexo masculino, mientras que en Servicios generales y Planta Física ambos cargos son ocupados por hombres. En total, se seleccionaron como informantes clave cinco (05) mujeres gerentes, quienes contaron con el testimonio de cinco (05) hombres que le acompañaron en su gestión como colegas directivos o subordinados directos, a los efectos de cruzar o triangular la información recolectada. En todo caso, se procurará que la selección se realice tomando en cuenta la misma cantidad de hombres y mujeres como informantes, a quienes se les adecuó la formulación de las mismas preguntas, de modo que puedan ser respondidas con total libertad.

## **Técnica e Instrumento de Recolección de la Información**

Por las limitaciones de la cuarentena y el aislamiento social, legalmente impuestas por los organismos nacionales e internacionales, esta investigación utilizó para recolectar la información requerida, la técnica del cuestionario con preguntas abiertas. Valga aclarar, según Rodríguez Gómez, y otros (ob.cit.), que, ciertamente, esta técnica es compatible con la investigación cualitativa cuando, esencialmente, contempla preguntas abiertas (como en el guion de una entrevista), dado que la investigadora no se puede involucrar o interactuar directamente con los informantes clave; quienes, además, suelen generar otras limitaciones por las dificultades para su acceso e interacción personal en época de pandemia y aislamiento social.

Pues, por definición, el cuestionario representa una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador:

Por considerar que para recoger información sobre el problema objeto de estudio es suficiente una interacción impersonal con el encuestado. Así, escribirá unas preguntas, las acercará a aquellas personas que considera pueden proporcionarle información sobre el problema que está analizando y les pedirá que escriban sus respuestas (Rodríguez Gómez *et al.*, *op.cit.*, p.186)

Se podría agregar que las nuevas tecnologías permitirán suministrar las respuestas en forma verbal mediante los llamados audiotextos; lo cual le imprime al proceso de recolección de datos la flexibilidad de responder el cuestionario bien sea en forma escrita o hablada (i.e.verbal u oral). Del mismo modo, se coincide con los autores de la fuente en consulta sobre el hecho que:

Esta modalidad de procedimiento de encuesta permite abordar los problemas desde una óptica exploratoria, no en profundidad. Si bien existe una amplia variedad de cuestionarios, con

carácter general (se puede) decir que con ellos lo que se persigue es sondear opiniones, y no tratar cuestiones que exijan una profunda reflexión de los entrevistados. También se emplea cuando no se cuenta con mucho tiempo para entrevistar a varios sujetos y/o se desea obtener el mismo de respuesta de cada uno de ellos. (*Ibid.*)

Ciertamente, el interés de la autora fue explorar las reacciones u opiniones a modo de juicios de valor o de carácter actitudinal antes que exigir a los respondientes análisis en profundidad. Además, se prevén las dificultades de accesibilidad dado que, con base en Hernández Sampieri *et al.* (*op.cit.*), serán necesarios entre 10 y 12 informantes aproximadamente. Pero, a partir del mes de marzo de 2020 no fue posible una entrevista personal o grupal; sólo quedó como alternativa (Plan B), solicitar la información deseada respondiendo al guion de preguntas en formato y con el protocolo de un cuestionario semiestructurado e, incluso, facilitar que se remitieran sus respuestas en físico o en digital. Es decir, podrán responder bien por escrito al correo electrónico o mediante audiotextos por *whatsapp* a la autora; en este último caso, las respuestas orales al cuestionario serían transcritas a texto para su debido y detallado análisis.

### **Procedimiento para el Análisis de los Datos**

Aunque los pasos para el análisis de datos cualitativos difieren entre los investigadores, diversos autores han propuesto un esquema de análisis genérico o básico con fines heurísticos y pedagógicos para una mayoría de estudiantes que se inician en la indagación cualitativa. En primer lugar, como recomiendan Hernández Sampieri *et al.*, (*ob.cit.*), se debe tener presente que en la investigación cualitativa “la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo” (p.418)

Así, dicho procedimiento consistiría de los pasos o las acciones siguientes:

1.) Explorar los datos, 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías, 3.) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones. 4) describir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos así como sus vínculos a fin de otórgales sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema, 5) comprender en profundidad el concepto que rodea a los datos, 6) reconstruir hecho e historias, 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos. (*Ibid.*)

Sólo cabe agregar, según Creswell (citado en Hernández Sampieri *et al.*, ob.cit.), que cumplido el periplo de la recolección y manejo de los datos hasta su interpretación y clasificación a la luz de las lecturas y apuntes e, incluso, alcanzar a hacer diagramas, gráficos o matrices, se debe tener presente “la posibilidad de regresar al campo por más datos” (p.420). Pero, en cualquier estudio puede ocurrir todo lo contrario, “captar que ya no se encontró información novedosa (por el fenómeno de saturación de las categorías) y el análisis concluye con el cumplimiento de los propósitos del análisis”. (*Ibid.*)

### ***Criterios de Rigor en el Análisis de Datos Cualitativos***

Según Hernández Sampieri y otros (ob.cit.), las investigaciones realizadas bajo el método cualitativo “utilizan el término ‘rigor’ en lugar de validez y confiabilidad.” (p. 453) Igualmente, se prefiere hablar de dependencia y credibilidad, fundamentalmente.

***Dependencia.*** Es una especie de “*confiabilidad cualitativa.*” (*Ibid.*) Citando a Guba y Lincoln, la misma fuente señala que también se le denomina *consistencia lógica*, aunque Mertens la entiende como *estabilidad*.

A tales efectos, la misma fuente pauta que la dependencia como criterio de rigor implica acciones por parte de la presente investigadora; algunas de las cuales ya se han incorporado y otras se tuvieron presentes durante la ejecución o el desarrollo, como las siguientes:

(a) Proporciona detalles específicos sobre la perspectiva teórica de (la investigadora) y el diseño utilizado; (b) explica con claridad los criterios de selección de los participantes o casos y las herramientas para recolectar datos; (c) ofrece descripciones de los papeles que desempeñaron los investigadores en el campo y los métodos de análisis empleados (procedimientos de codificación, desarrollo de categorías e hipótesis); (d) especifica el contexto de la recolección y cómo se incorporó en el análisis...; ( e ) documenta lo que hizo para minimizar la influencia de sus concepciones y sesgos; y (f) prueba que la recolección fue llevada a cabo con cuidado y coherencia. (Hernández Sampieri *et al.*, ob.cit., p. 454). (Subrayado y paréntesis agregados)

Valga reseñar que la investigadora, ciertamente, tuvo el cuidado de reportar los supuestos teóricos y las posiciones -feministasll que la animan; de allí, el presente estudio se explicó como un intento de fundamentar localmente la igualdad de género. Así mismo, se reseñaron los esfuerzos de utilizar no sólo las líderes dentro de la gerencia universitaria local sino el mayor número posible entre las otras colegas informantes clave así como de los hombres más allegados para calificar su gestión y estilo más allá de la autoevaluación de ellas mismas.

**Credibilidad.** Ésta se reporta con un sentido similar al de *máxima validez*, para garantizar el establecimiento de confianza en los descubrimientos y hallazgos; los cuales deberán ser representaciones auténticas de la realidad. Saumure y Given (citados en Hernández Sampieri y otros señalan que este término:

Se refiere a si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, particularmente de aquellas vinculadas con el planteamiento del problema. La pregunta a responder es: (¿se ha) recogido, comprendido y transmitido en profundidad y con amplitud los significados, vivencias y concepciones d los participantes? (Paréntesis agregados). (ob.cit., pp. 455-456)

Precisamente, para verificar si se han comprendido los significados de las vivencias de las mujeres en la gerencia universitaria, autores como Savin-Baden y Major en 2013, James en 2008 y Coleman y Unrau en 2005, según la misma fuente, efectúan ciertas recomendaciones que se asumen e interpretan tales como “evitar que las (propias) creencias y opiniones (de la investigadora) afecten la claridad de las interpretaciones de los datos cuando deben enriquecerlas” (*Ibid.*). Así, sirvan las declaraciones abiertas de la presente autora a favor de la igualdad de género para verbalizar y dejar constancia de los supuestos que la animan.

En segundo lugar, se sugiere: “considerar importantes todos los datos, particularmente los que contradicen las creencias (propias de la autora); dado que ello sirve para balancear los datos a la manera de un péndulo. En el mismo sentido, se recomienda para mejorar la credibilidad que todos los informantes se deben privilegiar por igual, es decir, brindarles la misma libertad en términos del tiempo y el espacio para responder durante la recolección de datos, siempre que sea posible.

Otra recomendación algo más difícil de llevar a cabo es “estar conscientes de cómo la presente investigadora puede influir en los informantes y viceversa. Así, se sugiere mantenerse atento a la recolección de información tanto en sentido positivo como negativo, esto es, a favor o en contra de los postulados, las premisas o las hipótesis formuladas.

## **CAPÍTULO IV**

### **INFORME DE RESULTADOS**

#### **Presentación y Procesamiento de los Resultados**

En cuanto al primer objetivo, se requirió plantear dos preguntas en forma alternativa como única vía para explorar la proporción de mujeres que ocupan cargos directivos a los más altos niveles de la estructura organizativa de la Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago de Maracaibo (UNESUR). Las respuestas obtenidas se presentan en los cuadros 6 y 7 a continuación.

Como puede observarse en los mismos, la columna de la izquierda adelanta la información presentada por cada uno de los informantes claves, identificados con códigos: por ejemplo, DM1 significa Docente Mujer No. 1 mientras que DH5, Docente Hombre No. 5, de la lista general de ocho (8) informantes clave que finalmente respondieron o aportaron su contribución. En la columna a la derecha, se identifican las unidades temáticas que emergieron de las respuestas de los informantes clave, efectuado por la autora. Éstas unidades o códigos representan el primer nivel del análisis inductivo o microanálisis de los datos recolectados respecto a un total de seis (6) preguntas y un total de ocho (8) docentes de la UNESUR como informantes clave: cinco (05) mujeres y tres (03) hombres.

Entrando en materia, se formuló la pregunta introductoria o general que se señala en el Cuadro 6: ¿En qué medida cree usted que se cumple con la igualdad de género en la selección y/o designación del personal para cargos directivos o gerenciales a todos los niveles organizacionales de la UNESUR?

Como puede observarse de las respuestas en el mismo cuadro, los profesores consultados de la UNESUR, de ambos sexos, coincidieron casi en su totalidad al reconocer que no hay ni ha habido presencia en lo absoluto de las mujeres en el cargo de Rector o de más alta jerarquía de la Universidad (DM1, DM2, DM4, DH8).

### Cuadro 6

#### **Objetivo Específico No. 1**

**Pregunta Introd:** ¿En qué medida cree usted que se cumple con la igualdad de género en la selección y/o designación del personal para cargos directivos o gerenciales a todos los niveles organizacionales de la UNESUR?

<b>Informante</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Unidad Temática Emergente</b>
DM1	La designación de los cargos dentro de la institución no se da en ningún momento bajo los términos de igualdad de género. Los puestos de mayor jerarquía son asignados de manera directa por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y hasta los momentos solo a 2 mujeres se les ha permitido acceder a la vice rectoría y ninguna ha sido asignada como rectora en la institución.	-No se cumple en ningún momento. -Sólo han habido dos mujeres vicerectoras. -No ha habido una mujer rectora.
DM2	La UNESUR, para la designación del personal en los puestos de trabajo no toma en consideración estrategias dirigidas a cumplir con los principios de igualdad de género.	-No se cumple.
DM3	Dentro de la institución la designación de los cargos, no se realizan por meritocracia ni por igualdad de género; por tanto este principio no se cumple en ninguna medida. Es muy común que el personal se designe por la formación de alianzas entre las autoridades de turno con sus amistades o las personas afectas a su posición política. Es importante hacer la salvedad que algunos están muy capacitados para cumplir con las funciones de acuerdo al cargo; otros se valen del conocimiento del personal a su cargo.	-No hay meritocracia. -No se cumple en lo absoluto. -Por alianzas políticas. -Unos por capacidad. -Otros sin capacidad.
DM4	La asignación de cargos en el contexto universitario no ha mostrado en ningún momento preferencia o desigualdad, estas designaciones han apuntado a la formación y capacidades o a alianzas	-No hay discriminación alguna. -Se asciende por capacidades.

	políticas requeridas para el momento.	-Se asciende por alianzas políticas.
DM5	Considero que en ninguna medida se cumple con el principio de igualdad primeramente porque las autoridades son escogidas desde el Ministerio y las mujeres no han sido consideradas para cumplir los cargos de alta jerarquía, además la designación del personal en los puestos de la gerencia media, se realizan a dedo por las autoridades de turno y siempre son elegidas por ser personas de su confianza, estén capacitada o no para desempeñar dichas actividades.	-En ninguna medida las mujeres han sido consideradas.  -El gobierno nacional designa a dedo las autoridades universitarias. -Siempre son elegidas por política. -Estén capacitados o no.
DH6	La designación de los puestos de trabajo no se realiza bajo el cumplimiento del principio de igualdad, sin embargo las mujeres han venido desarrollando un papel importante en cuanto al acceso a los puestos directivos que anteriormente eran dominados en su mayoría por hombres tal es el caso de la gerencia de las haciendas y la dirección de transporte; superando algún tipo de resistencia al cambio.	-Sin principios de igualdad.  -Las mujeres han penetrado mandos medios.  -Las mujeres han alcanzado cargos tradicionalmente de hombres. -Las mujeres han superado obstáculos tradicionales para ascender al nivel medio..
DH7	En ninguna medida se cumple con los principios de igualdad de género en la designación de los cargos. Es muy común que se designen por las alianzas entre las autoridades y personas de su confianza o de su posición política.	-En ninguna medida se cumple.  -Lo común es por alianzas por política o amistad.
DH8	La presencia de mujeres en cargos directivos en el sector universitario ha sido mas notorio en los últimos años; esto no indica que se haya producido un cambio que fomente la igualdad de hombres y mujeres y que facilite el acceso de estas a los puestos en los niveles de mayor jerarquía, como ha sido el caso de nuestra casa de estudio. Sin embargo dado a su constante lucha por prepararse es posible que a largo plazo pueda revertirse esta situación.	-En los últimos años, las mujeres han penetrado algunos cargos directivos.  -No en cargos de mayor jerarquía. -Dada su contante lucha es posible a largo plazo

*Fuente:* Transcripción fiel y exacta del cuestionario aplicado.

Similarmente, se reporta en el Cuadro 6 que apenas dos mujeres han llegado al rectorado alcanzado las posiciones o puestos de trabajo como vicerectoras; y que sólo hay actualmente una mujer dentro de los cinco cargos del tren directivo al nivel estratégico de la institución. De allí, no dudan

en señalar por consenso que -no hayll, no existen ni se han instrumentado políticas institucionales en defensa o respeto de los principios internacionales, constitucionales y legales sobre la igualdad de género, en especial, para el ascenso a los cargos del más alto nivel institucional.

Sin embargo, en el Cuadro 6 reconocen tanto las mujeres como los hombres informantes clave del presente estudio que las mujeres han ocupado cargos directivos intermedios, dentro de la estructura organizativa de la UNESUR, durante los últimos años (DH6, DH8); e, incluso, han superado una tradición adversa al posicionarse en cargos tradicionalmente desempeñados exclusivamente por hombres dentro de la Universidad (con mayúscula para referirse al escenario seleccionado), dado el carácter tecnológico o agro industrial de la misma (DH6). Todos éstos logros de las féminas se asocian o explican, -dada su constante luchall (DH8)

Ciertamente, los informantes clave adelantan como explicación ante la realidad de las limitaciones evidenciadas, para el ascenso de la mujer a los más altos niveles organizacionales, que no se trata de meritocracia alguna, en referencia al proceso para sustentar la decisión del nombramiento para ejercer un cargo al más alto nivel (DM3), sino que se trata de una lucha político partidista. Pues, la postulación para ocupar dichos cargos se endosa casi por consenso entre las mujeres y hombres consultados a alianzas políticas extrainstitucionales, es decir, no previstas dentro del ordenamiento jurídico interno (DM3, DM4, DM5, DH6, DH7); pero, dichas alianzas con sus acuerdos clandestinos llegan a Caracas y son reconocidas o avaladas por el poder ejecutivo nacional centralizado y representado por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU) donde, finalmente, se toman las decisiones en materia de nombramientos en cargos rectorales de la UNESUR (DM5).

Por otra parte, como casos negativos o contrarios a la hipótesis o presunción de la presente autora, en el cuadro 6 se presentan también los casos de las docentes informantes tres y cuatro. Pues, la primera informante

clave sostiene que unas personas son seleccionadas para cargos directivos por capacidad mientras que otras no (DM3). Por su parte, la segunda va mucho más allá al sostener que no hay discriminación alguna en la UNESUR, es decir, ella niega que haya algún tipo de discriminación negativa por motivo de género contra el ascenso de las mujeres a los más altos cargos directivos institucionales; e, incluso, señala que éstas son ascendidas por preparación y también, favorecidas por la política partidista (DM4).

Pasando a la pregunta siguiente o específica (1.1) respecto al mismo Objetivo Específico No. 1, ésta se formuló en los términos siguientes: Hasta dónde usted sepa: ¿Con qué frecuencia y/o proporción se poseionan mujeres en cargos directivos dentro de la Universidad seleccionada? En el Cuadro 7, se presentan las respuestas de los ocho informantes consultados en el presente estudio, tanto de hombres como de mujeres.

**Cuadro 7**

**Objetivo Específico No. 1.1**

Pregunta No. 1: **¿Hasta dónde usted sepa: ¿Con qué frecuencia y/o proporción se poseionan mujeres en cargos directivos dentro de la Universidad seleccionada?**

Informante	Respuesta	Unidad Temática Emergente
DM1	Dentro de institución es muy frecuente que las mujeres lleguen a desempeñar puestos directivos, en el nivel medio. Sin embargo, han sido pocas las que hasta la fecha han alcanzado los puestos más altos como son: Rectoría, Vice rectoría y secretaria. Aunque el nombramiento de los cargos de mayor jerarquía son designados por el Ministerio Poder Popular para la Educación Universitaria, siempre han favorecido a los hombres porque son estos quienes dedican mas de su tiempo a hacer política y estos cargos obedecen más que todo a ese tipo de lineamientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Son comunes en el nivel medio.</li> <li>-Son pocas al más alto nivel.</li> <li>-Siempre el gobierno nacional ha favorecido a los hombres.</li> <li>-Porque los hombres dedican más tiempo a la política.</li> <li>-Todo se decide por política partidista.</li> </ul>
DM2	La Universidad Experimental UNESUR, se rige por políticas y lineamientos de Estado, y por lo general la cantidad de mujeres en cargos directivos siempre es menor. Si hablamos de porcentaje se podría decir, que los hombres suelen posicionarse en un 70% y las mujeres en un 30 %, <u>señalándose además que este porcentaje</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La cantidad de mujeres en cargos directivos siempre es menor.</li> <li>-En porcentajes los hombres se poseionan en el 70% de los cargos a todos los niveles.</li> <li><u>-Las mujeres aparte de</u></li> </ul>

	de mujeres no logra ascender a los puestos de mayor jerarquía.	ocupar menos cargos no logran ascender a aquellos de mayor jerarquía.
DM3	Es difícil establecer la frecuencia sin realizar un estudio que permita determinar la periodicidad con la que se posesionan las mujeres en los cargos directivos dentro de la UNESUR. Es importante destacar que en los últimos años la posesión de las mujeres en los cargos directivos es cada día más evidente; consolidándose aún más la presencia de estas dentro de la gerencia universitaria; sin embargo ha sido difícil que logren ascender a los cargos de mayor jerarquía por lo que podríamos afirmar que la mayoría suele encasillarse en los puestos del nivel medio de la institución.	<p>-Las mujeres en los últimos años se consolidan en la gerencia universitaria.</p> <p>-Les ha sido difícil ascender a los cargos de mayor jerarquía.</p> <p>-Se les encasilla en los puestos del nivel medio.</p>
DM4	Los 17 años de servicios dentro de la institución, me permiten testificar que en los últimos años se ha evidenciado que cada vez mayor la participación de las mujeres en los puestos del nivel medio gerencial, siendo escaso la presencia de estas en los cargos de mayor jerarquía.	<p>-Son cada vez más al nivel medio.</p> <p>-Son escasas las mujeres en los cargos más altos.</p>
DM5	Positivo para el sector femenino y negativo en un 67 % del sector masculino, debido al buen desempeño en la gestión que hasta la fecha en los pocos departamentos de la UNESUR ha podido escalar las profesionales existiendo aun limitantes en algunas áreas de la gerencia unesurista para la mujer., porque se lucha hasta descartarla de las tareas designadas, convirtiéndose en una lucha campal por mantenerse en la responsabilidad de alto nivel en esta casa de estudios.	<p>-El desempeño de las mujeres ha sido superior.</p> <p>-Pero, las mujeres ocupan escasos cargos.</p> <p>-Se lucha por descartarlas en los cargos.</p> <p>-Ellas luchan por mantenerse al más alto nivel.</p>
DH6	La participación de las mujeres en puestos directivos dentro de la Unesur se ha ido incrementando de forma progresiva en los últimos años, por su perseverancia para abrirse paso sobre todo en algunos espacios destinados anteriormente a ser ocupados por los hombres. En UNESUR las mujeres se esfuerzan cada vez más por prepararse y aumentar sus conocimientos de manera tal de ir escalando posición dentro de los puestos de trabajo de mayor jerarquía. A pesar de todos estos esfuerzos, sus	<p>-Se ha ido incrementando la participación de las mujeres.</p> <p>-Por su perseverancia han ascendido.</p> <p>-Se han abierto espacios ocupados antes por hombres.</p> <p>-Se esfuerzan cada vez más por prepararse y aumentar sus conocimientos...</p> <p>-Las mujeres aspiran cargos de mayor jerarquía.</p> <p><u>-A pesar de sus esfuerzos</u></p>

	logros llegan a situarlas solo en el nivel medio de la organización. Esto dado que hasta los momentos 2 mujeres han ocupado los cargos en la Vice- Rectoría y ninguna ha sido designada como rectora dentro de esta institución.	sus logros llegan a situarlas sólo a nivel medio.
DH7	En la institución la participación de la mujer en las diferentes direcciones se ha ampliado y diversificado como resultado de su perseverancia en capacitarse, situación que le ha permitido una mayor competencia frente a los hombres. A pesar de ello no ha logrado posesionarse en los puestos más altos de la institución los cuales hasta la fecha han sido desempeñados solamente por los hombres.	-Su perseverancia en capacitarse les ha permitido una mayor competencia frente a los hombres. -No ha logrado posesionarse en los puestos más altos. -Hasta la fecha los cargos más altos han sido desempeñados sólo por hombres.
DH8	Como mencione anteriormente la participación de la mujer en la educación superior ha dado ciertos avances en el mejoramiento de la situación de desigualdad de género, sin embargo, estos esfuerzos no han sido suficientes, persistiendo las dificultades para que las mujeres accedan a puestos estratégicos en la toma de decisiones y en los puestos de poder.	-Se ha avanzado en el mejoramiento de la situación de desigualdad de género.  Sin embargo, sus esfuerzos no han sido suficientes para que las mujeres accedan a puestos estratégicos.

*Fuente:* Transcripción fiel y exacta del cuestionario aplicado.

De manera muy consistente, los docentes consultados reafirman, como se indica en el Cuadro 7, que solamente los hombres han alcanzado la posición de Rector, el cargo ejecutivo más alto dentro de la UNESUR (DH7). Pues, en el gobierno universitario “el gobierno nacional ha favorecido siempre a los hombres” ((DM4). Los otros informantes clave se mostraron más ecuanímenes al responder que son muy pocas las mujeres al más alto nivel organizacional. (DM4, DH7). Incluso, apenas representan en el mejor de los casos un treinta por ciento (30%) de los directivos al nivel medio (DM1, DM2, DM5, DH6, DH7), desde donde las mujeres no logran ascender (DM3, DH6, DH8); pues, allí se les “encasilla” (DM3).

La explicación que adelantan más puntualmente los informantes consultados, de los hechos confirmados en el párrafo inmediato anterior, es que, “todo se decide por la política partidista” y “los hombres dedican más

tiempo a la política” (DM1). Tal estancamiento en el ejercicio gerencial a nivel medio es tanto a más inexplicable aun cuando se reconoce el empeño de las mujeres o 'la lucha por mantenerse al más alto nivel“ (DM5) así como su preparación cada día mayor (DM5, DH6, DH7) e, incluso, “mostrar un desempeño superior” al de los hombres (DM5).

También podrían citarse como casos negativos las alusiones de los docentes consultados muy contrarios a la percepción de la autora, corroborada por las posiciones reportadas en los cuadros y los párrafos inmediatos anteriores. Tal discrepancia emana de afirmaciones ingenuas, en las cuales se confunden sueños o aspiraciones con realidades, tales como que, “las mujeres en los últimos años se consolidan en la gerencia universitaria” (DM3). Cuando la misma informante comenta que en realidad: “les ha sido difícil ascender a los cargos de mayor jerarquía” (DM3).

Igualmente, resulta objetable por ilógica, con respecto al ascenso a cargos de la mayor jerarquía como el presente objeto de estudio, la afirmación de que: “Se ha ido incrementando la participación de las mujeres.” (DH6) Algo tan insostenible como afirmar que: “Se ha avanzado en el mejoramiento de la situación de desigualdad de género.” (DH8) Cuando, al mismo tiempo, se reflexiona en cuanto a que: “Sin embargo, sus esfuerzos no han sido suficientes para que las mujeres accedan a puestos estratégicos.” (DH8). En efecto, esta última parece ser una mejor aproximación a la realidad actual en cuanto a la falta de solidez o paso firme y permanente en el avance por la igualdad de género, esto es, lograr el acenso en forma consistente y regular, a todos los niveles del contexto laboral y organizacional de la Universidad.

Pasando al segundo objetivo específico del presente estudio, se formuló como pregunta No. 2: ¿Cuáles son los argumentos que ha escuchado dentro de la comunidad universitaria en cuanto a supuestas diferencias en las cualidades y capacidades gerenciales femeninas? En tal caso: ¿cómo se distinguen o identifican más puntualmente los estilos

gerenciales de las mujeres? ¿En qué medida tienen que ver sus estilos gerenciales o las cualidades personales con la designación de las mujeres en la gerencia universitaria? En el Cuadro 8 se presenta el conjunto de las respuestas obtenidas y analiza la respectiva unidad temática emergente.

**Cuadro 8**  
**Objetivo Específico N. 2**

**Pregunta No. 2:** ¿Cuáles son los argumentos que ha escuchado dentro de la comunidad universitaria en cuanto a supuestas diferencias en las cualidades y capacidades gerenciales femeninas? En tal caso: ¿cómo se distinguen o identifican en cada género los estilos gerenciales? ¿En qué medida tienen que ver sus estilos con la designación de las mujeres en la gerencia universitaria?

<b>Informante</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Unidad Emergente</b>	<b>Temática</b>
DM1	<p>Al referirme sobre los estilos de gerencias entre hombres y mujeres, ambos pueden dirigir a su personal de la mejor manera para alcanzar los objetivos trazados, siempre que lo deseen y bajo cierto nivel de motivación y disposición.</p> <p>Durante mi desempeño laboral y comparando la gestión entre ambos sexos indistintamente de la persona hombre – Mujer, comparten valores como honestidad, justicia, disposición al trabajo, respeto, solidaridad y tolerancia.</p> <p>Sin embargo puede distinguirse con más frecuencia en el desempeño gerencial femenino un mayor nivel de organización, flexibilidad, adaptación a los cambios y tolerancia, condiciones que pudiesen ser las cualidades que incidan en la designación de las mujeres en la gerencia media universitaria.</p>	-Las mujeres se distinguen por un mayor nivel de organización, adaptabilidad a los cambios y tolerancia,	
DM2	a) Que las mujeres son más débiles a la hora de tomar decisiones.	-Las mujeres son más débiles para tomar decisiones.	
DM3	<p>A la hora de gerencia, ciertamente cada individuo imprime un sello que lo caracteriza, por tanto podría decirse que hombres y mujeres emplean estilos diferentes sin que ello de pie para afirmar que algún estilo sea superior a otro. Es frecuente escuchar que las mujer tiende a utilizar una forma democrática, ya que buscan más opiniones y sugerencias a su alrededor entre sus compañeros, por otra parte prefieren manejar de manera más flexibles el trabajo, pues tiende a involucrar a los integrantes de su equipo</p>	<p>-Las mujeres tienen un estilo más democrático.</p> <p>-Las mujeres buscan más opiniones y sugerencias.</p> <p>-Las mujeres tienden a ser más flexibles y abiertas a la participación.</p>	

	de trabajo en la toma de decisiones, según mi criterio este es parte de su sello característico y el de mayor impacto dentro de la gerencia femenina universitaria.	
DM4	<p>Las gerencias manejadas por mujeres siempre han sido evaluadas como positivas, por la disposición del orden, humanización de la gerencia e incluso por el carácter requerido.</p> <p>Los estilos gerenciales observados han sido basados en la tarea y la persona, administrando un equilibrio adecuado.</p>	<p>-La gestión de las mujeres siempre ha sido evaluada como positiva.</p> <p>-Mayor disposición de carácter y al orden.</p> <p>-Más humanistas o sensibles.</p> <p>-Las mujeres administran un mayor equilibrio.</p>
DM5	<p>Mayor organización y seguimiento a la planificación establecida evaluando resultados.</p> <p>Innovación, Responsabilidad, apegadas a la norma que más favorezca la calidad académica dentro de los principios éticos y morales.</p> <p>Investigadoras en el mejor manejo de modelos gerenciales que permitan el trabajo satisfactorio y en equipo.</p>	<p>-Mayor organización, evaluación y seguimiento.</p> <p>-Disposición a la innovación, responsabilidad y apego a la norma.</p> <p>-Mayor apego a principios éticos y morales.</p> <p>-Siguen modelos de trabajo en equipo y satisfacción laboral.</p>
DH6	<p>Sabemos que anatómica y temperamentalmente existen diferencias entre hombres y mujeres, esto no significa que uno sea mejor que el otro. Ambos pueden utilizar de manera provechosa esas cualidades que los caracterizan a la hora de gerenciar. Dentro de la institución las mujeres por ejemplo han basado su desempeño en la cooperación y delegación de tareas por tanto podemos decir que han sido más flexibles, mientras que los hombres han mantenido un mayor nivel de control sobre las actividades. Ahora bien según mi criterio esto no ha influido en la designación de los cargos gerenciales por el contrario, según puedo ver se debe mayormente a la creencia que existe de que algunos trabajos deben ser desempeñados exclusivamente por los hombres.</p>	<p>-Anatómica y temporalmente existen diferencias.</p> <p>-Las mujeres basan su desempeño en la cooperación y la delegación de tareas.</p> <p>-Las mujeres han sido más flexibles mientras los hombres ejercen mayor control.</p> <p>-El obstáculo mayor es la creencia de que algunos trabajos deben ser exclusivos para los hombres.</p>
DH7	<p>Si bien es cierto que hombres y mujeres son diferentes biológicamente, cada día estas son menos notables en el campo laboral en comparación a años atrás. Según puedo notar hay ciertas características y particularidades que existen entre el hombre como en la mujer. En el caso de los hombres con lo que he trabajado puede observar que son más</p>	<p>-Las diferencias entre hombres y mujeres son cada día menos notables en el campo laboral.</p> <p>-Los hombres son más formales, competitivos y enfocados en los objetivos.</p> <p>-Los hombres dejan de lado</p>

DH8	<p>formales y competitivos, tienden a centrarse en lograr alcanzar los objetivos, dejando de lado las relaciones entre los compañeros de oficina, por otra parte están las mujeres que si bien se preocupan por el logro de metas, se ocupan en alcanzar el trabajo en equipo para mantenerlo motivado.</p> <p>Según mi experiencia los hombres y las mujeres, son capaces de dirigir de manera idónea a su personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales, por supuesto que cada uno impondrá su marca personal y cualidades que lo caracterizan.</p> <p>Por ejemplo podemos notar que las mujeres son flexibles y participativas a la hora de tomar decisiones, para ellas es tan importante el logro de los objetivos, como la mantener motivado a su equipo de trabajo. En el caso de los hombres suelen ser rigurosos, piensan más para tomar decisiones se preocupan principalmente en alcanzar los objetivos institucionales, que en mantener motivado al personal a su cargo.</p>	<p>las relaciones entre compañeros.</p> <p>-A las mujeres preocupa más el trabajo en equipo y la motivación.</p> <p>-Las mujeres son más flexibles y participativas.</p> <p>-Las mujeres homologan el logro con la motivación de los equipos de trabajo.</p>
-----	---	--

*Fuente:* Transcripción fiel y exacta del cuestionario aplicado.

El factor que más destaca en el Cuadro 8 sobre la mujer gerente, ponderado como fortaleza o con cierta valencia positiva, es caracterizarla por un estilo de liderazgo democrático; el cual describen por: Su tendencia a buscar opiniones y sugerencias así como por ser más flexibles y abiertas a la participación (DM1). Una opinión coincidente con otras féminas consultadas, quienes puntualizan que: “Las mujeres administran con un mayor equilibrio (DM4); a lo cual, se agrega la afirmación de que las mujeres, -siguen modelos de trabajo en equipo y la satisfacción laboral” (DM5).

Al respecto, coinciden casi en los mismos términos las opiniones masculinas consultadas, quienes reportan que, “las mujeres basan su desempeño en la cooperación y la delegación de tareas” así como afirmar que: -las mujeres han sido más flexibles mientras los hombres ejercen mayor control (DH6). O, dicho en términos muy semejantes: “A las mujeres preocupa más el trabajo en equipo y la motivación” (DH7). Igualmente, entre

los hombres, se reconoce que -las mujeres son más flexibles y participativas; y que, de hecho, “(ellas) homologan el logro con la motivación de los equipos de trabajo” (DH8).

Pasando ahora a las características personales propias de las mujeres, se exalta consistentemente como virtudes que: “las mujeres se distinguen por un mayor nivel de organización, adaptabilidad a los cambios y tolerancia” (DM1, DM5)). Otra sostiene que sus homólogas tienen, “mayor disposición de carácter y orden; y que son más humanistas y sensibles” (DM4) Además, ellas atribuyen en sus respuestas que las mujer tienen mayor “disposición a la innovación, responsabilidad y apego a la norma, (tanto como), mayor apego a principios éticos y morales” (DM5).

El único obstáculo que salió a relucir se identifica entre las respuestas de los hombres consultados como de naturaleza cultural aunque autocrítica, en los términos siguientes: “El obstáculo mayor es la creencia que existe de que algunos trabajos deben ser desempeñados exclusivamente por los hombres” (DH6). Pero, coinciden en reafirmar en contrario que, “las diferencias entre hombres y mujeres son cada día menos notables en el campo laboral.” (DH7).

Quién sabe si a modo de autocrítica, sólo una informante clave destacó en el Cuadro 8 lo que pudiera considerarse un caso negativo, esto es, lo único que se señaló como una limitación o defecto de la mujer gerente, en cuanto a que: “Las mujeres son más débiles para tomar decisiones” (DM2). A pesar de lo cual, no se duda en sostener que, “la gestión de las mujeres siempre ha sido evaluada como positiva” (DM4); todo un logro, teniendo en cuenta que sus superiores jerárquicos a cargo de tales evaluaciones suelen ser hombres.

Pasando al Objetivo Específico No. 3, se tiene como pregunta No. 3 la siguiente: ¿Qué podría decirnos sobre posibles barreras u obstáculos que confrontan las mujeres docentes para su designación o ascenso a cargos en la gerencia universitaria institucional? En el Cuadro 9, se transcriben las

respuestas tal como fueron expuestas por los informantes seleccionados, tanto mujeres como hombres, y analizadas por la autora.

El factor cultural con sus diferentes matices o manifestaciones salió a relucir casi por consenso entre las mujeres y los hombres consultados en el presente estudio. Éste fue señalado así: “El obstáculo mayor de las mujeres para ascender es una cultura organizacional a favor de los hombres.” (DM1). Otra informante señala entre las limitaciones culturales que: ‘No se superen las creencias sobre tareas que pueden desempeñar única y exclusivamente los hombres’ (DM3). Igualmente, se reafirma el obstáculo mayor de la cultura con sus estereotipos tradicionales sobre roles de mujeres y hombres; y sus tareas diferenciadas para hombres y mujeres (DH6). Valga reiterar la fuerte ‘posición en este sentido: “El obstáculo mayor es superar algunos rasgos persistentes de la cultura masculina para desempeñar actividades específicas” (DH8).

Otra variante del factor cultural se distingue en el Cuadro 9 por, “la lucha contra el machismo.” Razón por la cual “hay celos profesionales de los hombres” y “también temor de ser superados por las mujeres” (DM5).

Otro factor estrechamente asociado a la cultura y lo social es la esfera estrictamente política. En tanto, se parte por calificar que: “El mayor obstáculo que enfrentan las mujeres es el manejo de instituciones públicas bajo alianzas político partidistas”; “dado que las mujeres se involucran muy poco en la política” (DM2, DM3), “...están en desventaja política” (DM2). Otra informante señala: “Sólo reconozco barreras políticas al ascenso de las mujeres” (DM4).

A su vez, se plasma en el Cuadro 9 que se desaprovecha potencial del capital humano, por la posible subestimación de capacidades y habilidades femeninas; “a pesar que las mujeres han sido excelentes gerentes incluso de las fincas y el transporte” (DM3). Sin embargo, pareciera que el criterio para medir sus avances está muy distanciado en el tiempo. Pues, se señala que, “las mujeres han ido avanzando en la jerarquía” porque “anteriormente era

raro ver mujeres en cargos directivos” (DH7) Cuando al mismo tiempo se admite que: “Siguen latentes rasgos segregacionistas arraigados culturalmente que privilegian a los hombres” (DH7); y que “se requiere seguir luchando para cambiar estereotipos que bloquean mayores oportunidades laborales” (DH8).

**Cuadro 9**  
**Objetivo No. 3**

**Pregunta No. 3:** ¿Qué podría decirnos sobre posibles barreras u obstáculos que confrontan las mujeres docentes para su designación o ascenso a cargos en la gerencia universitaria institucional?

<b>Informante</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Unidad Temática Emergente</b>
DM1	El obstáculo que mayormente deben enfrentar las mujeres para lograr ascender a los cargos de alta gerencia se encuentran relacionadas con una cultura masculina para el desempeño de actividades específicas. Si bien es cierto que es cada vez más frecuente ver a mujeres en los puestos más altos dentro del sector universitario, no es menos cierto que aun deben seguir luchando para lograr un cambio cultural, a los fines de lograr mayores oportunidades de progresar laboralmente.	-El obstáculo mayor de las mujeres para ascender es una cultura organizacional a favor de los hombres. -Es cada vez más frecuente ver mujeres en los puestos más altos. -Las mujeres deben seguir luchando por el cambio hacia una cultura más abierta a su ascenso laboral.
DM2	La barrera política es el mayor obstáculo que enfrentan las mujeres ya que actualmente el manejo institucional se lleva a cargo bajo alianzas y es poco frecuente que dentro de la institución las mujeres se involucren en asuntos políticos colocándolas por completo en total desventaja frente a los hombres.	-El mayor obstáculo que enfrentan las mujeres es el manejo de instituciones públicas bajo alianzas político partidistas. -Las mujeres se involucran muy poco en política. -Las mujeres están en desventaja política.
DM3	Varios factores pudiesen influir en la designación o ascenso de las mujeres a los cargos de la gerencia institucional, entre los que podemos mencionar; sociales, posible subestimación de las capacidades y habilidades lo que se convierte en un desaprovechamiento del potencial del capital humano que poseen las mujeres, culturales la no superación por completo de algunas creencias sobre ciertas actividades y tareas que solo pueden desempeñar única y exclusivamente los hombre; y político la poca presencia de mujeres en dicho campo.	-Factores sociales bloquean al ascenso de las mujeres. -Posible subestimación de capacidades y habilidades femeninas desaprovecha potencial del capital humano. -Factores culturales no superan creencias sobre tareas que pueden desempeñar única y exclusivamente los hombres. -Factores políticos afectan por la poca presencia femenina en éste ámbito.
DM4	Además de las condiciones políticas	-Sólo reconozco barreras

	no conozco otro tipo de barreras, de hecho la UNESUR, que es una institución con carreras agropecuarias que cuenta con manejo de fincas, las mismas han estado ocupadas por mujeres, así como la dirección de transporte que vincula horarios, relaciones y labores poco asignadas al género femenino. La dirección de transporte fue ocupada en una oportunidad y por un largo periodo, por una mujer, siendo considerada su estilo de gerencia como excelente y positiva.	políticas al ascenso de las mujeres. -Las mujeres han sido excelentes gerentes incluso de las fincas y el transporte universitario tradicionalmente a cargo de hombres.
DM5	La lucha es contra el machismo que caracteriza a los hombres del eje sur del lago por celos profesionales y el temor a ser suplantados en las tareas designadas dentro de la unidad laboral universitaria.	-La lucha es contra el machismo. -Hay celos profesionales de los hombres. -También, temor de ser suplantados por las mujeres.
DH6	La principal barrera tiene que ver con la presencia de factores culturales y estereotipos tradicionales relacionados a la asignación de algunas actividades y tareas diferenciadas para mujeres y hombres.	-Factores culturales y estereotipos tradicionales sobre roles de mujeres y hombres. -Tareas diferenciadas para hombres y mujeres.
DH7	Según mi opinión las mujeres han logrado progresivamente ir avanzando para posicionarse en los puestos de trabajo de responsabilidad dentro de las direcciones. Anteriormente en la institución era raro ver a mujeres en algunos cargos designados al género masculino, situación que ha cambiado con el paso de los años. A pesar de estos logros tan significativos aún siguen latente la existencia de rasgos segregacionistas arraigados culturalmente de manera inconsciente que privilegian a los hombres sobre las mujeres en algunos cargos en específicos.	-Las mujeres han ido avanzando en la jerarquía. -Anteriormente, era raro ver mujeres en cargos directivos.  -Siguen latentes rasgos segregacionistas arraigados culturalmente que privilegian a los hombres.
DH8	En la UNESUR el obstáculo que principalmente han enfrentado las mujeres para ascender a los cargos de mayor jerarquía es lograr superar algunos rasgos persistentes sobre la presencia de cultura masculina para desempeñar actividades específicas. Se requiere seguir luchando para cambiar esos estereotipos, y que se logre obtener más oportunidades de progresar laboralmente.	-El obstáculo mayor es superar algunos rasgos persistentes de la cultura masculina para desempeñar actividades específicas.  -Se requiere seguir luchando para cambiar estereotipos que bloquean mayores oportunidades laborales.

*Fuente:* Transcripción fiel y exacta del cuestionario aplicado.

En cuanto al cuarto objetivo específico, se parte por formular a todos los informantes seleccionados la pregunta: ¿Cómo es el desempeño de las mujeres gerentes de la universidad? En otras palabras: ¿Cuál es la percepción sobre el impacto de la gestión cumplida hasta la actualidad por las mujeres en el ejercicio de la gerencia de la Universidad seleccionada? Sus respuestas se reportan en el Cuadro 10 junto con el microanálisis correspondiente de la autora.

De entrada, pareciera que los informantes seleccionados tuvieran en mente brindar reconocimientos o apologías en cuanto al desempeño e impacto de la gestión cumplida por las mujeres gerentes de la institución seleccionada. De hecho, ellas no parecen dudar al respecto cuando señalan que: “Las mujeres han demostrado un nivel de excelencia gerencial” y que “administran bien recursos económicos y humanos” (DM1). En otras palabras, que: “Las mujeres han mostrado calidad en su servicio.” (DM2). Más aún, entre las informantes consultadas, se afirma que: “Las mujeres han alcanzado un impacto positivo” (DM3).

Por el lado de los hombres consultados, como se indica en el Cuadro 10, éstos no vacilaron en reconocer en cuanto a la gestión cumplida por mujeres directivas que: “han sabido desempeñarse de manera exitosa” (DH6). Así como también que han generado en los cargos desempeñados, “un impacto positivo y eficiente” (DH7); por lo que no duda en admitir que las mujeres: -Se han desempeñado de manera excelente” (DH8):

En cuanto al cómo se han desempeñado las mujeres directivas, los informantes identificaron algunas técnicas y estilos de fuerte ascendencia en las féminas gerentes; las cuales se muestran en el Cuadro 10. Entre otras, afirmaciones tales como que: “Las mujeres destacan por organización, responsabilidad y compromiso”; además que “Las mujeres manejan múltiples situaciones de manera simultánea” (DM1). En fuerte comparación con los hombres, las informantes llegan a afirmar que: “las mujeres son más organizadas y planificadas” (DM2) y que pueden caracterizarse como:

“proactivas, sensibles, organizadas, eficientes y eficaces” (DM4) sí como por: “Su mayor organización, seguimiento y evaluación” (DM5) Más aún, esta misma informante agrega que las mujeres se definen por su innovación, responsabilidad, y apego a las normas así como a los “principios éticos y morales” (DM5).

**Cuadro 10**  
**Objetivo No. 4**

**Pregunta No. 4:** ¿Cómo es el desempeño de las mujeres gerentes de la universidad? En otras palabras: ¿Cuál es la percepción sobre el impacto de la gestión cumplida hasta la actualidad por las mujeres en el ejercicio de la gerencia de la Universidad seleccionada?

<b>Informante</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Unidad Temática Emergente</b>
DM1	Se puede afirmar que las mujeres que han ocupado puestos de gerencia dentro de la universidad, han demostrado un nivel de excelencia la cual se ha evidenciado en los logros obtenidos en las direcciones donde estas se han desempeñado, porque desarrollan una buena gestión en el manejo de los recursos tanto económicos como humanos. A las mujeres se le ha reconocido cualidades como: organización, responsabilidad y compromiso y que además tienden a manejar múltiples situaciones de forma simultáneas con el fin de alcanzar sus objetivos.	-Las mujeres han demostrado un nivel de excelencia gerencial. Las mujeres administran bien recursos económicos y humanos. -Las mujeres destacan por: organización, responsabilidad y compromiso. -Las mujeres manejan múltiples situaciones de forma simultánea.
DM2	La mujer es más organizada y planificada, la Experiencia ha mostrado Calidad de Servicio en la mujer, es decir, Excelente.	-Las mujeres son más organizadas y planificadas. -Las mujeres han mostrado calidad en su servicio.
DM3	Hay que hacer la salvedad que la permanencia y el desempeño de la mujer en el ejercicio de los cargos gerenciales ha sido relevante y el impacto positivo y significativo para la institución universitaria.	-Las mujeres han alcanzado un impacto positivo.
DM4	La concepción de la gerencia llevada a cabo por mujeres en la universidad puedo definir las como excelentes: Proactivas, humanas, organizadas, eficientes y eficaces en el cumplimiento de las metas de la institución.	-Las mujeres pueden definirse como proactivas, sensibles, organizadas, eficientes y eficaces.
DM5	1. Mayor organización y seguimiento a la planificación establecida evaluando resultados 2. Innovación, Responsabilidad,	-Mayor organización, seguimiento y evaluación. -Innovación, responsabilidad, apegadas a la norma.

	<p>apegadas a la norma que más favorezca la calidad académica dentro de los principios éticos y morales.</p> <p>3. Investigadoras en el mejor manejo de modelos gerenciales que permitan el trabajo satisfactorio y en equipo.</p>	<p>-Principios éticos y morados.</p> <p>-Preferencia por modelos de trabajo en equipo y satisfacción de sus miembros..</p>
DH6	<p>Las mujeres que han ocupado los cargos directivos han sabido desempeñarlo de manera exitosa, demostrado que tiene la suficiente capacidad para desempeñar los puestos que hasta los momentos se creían eran exclusividad de los hombres, dentro de la institución tenemos los casos de las haciendas y la dirección de transporte.</p>	<p>-Las mujeres han sabido desempeñarse de manera exitosa.</p> <p>-Las mujeres han demostrado capacidad para ejercer cargos que se creían exclusivos de los hombres.</p>
DH7	<p>Se puede decir que han tenido un impacto positivo debido a que han desempeñados los cargos de manera eficiente ya que han demostrado en todo momento tener competencias y habilidades comunicativas y de liderazgo en el manejo del personal bajo su responsabilidad.</p>	<p>-Impacto positivo y eficiente.</p> <p>-Competencias y habilidades comunicativas.</p> <p>-Liderazgo en el manejo del personal.</p>
DH8	<p>Dentro de UNESUR, se puede decir que las mujeres gerentes se han desempeñado de manera excelente.</p> <p>En primer lugar porque han sabido gestionar los pocos recursos asignados y su forma de manejar los equipos de trabajo.</p> <p>En segundo lugar porque han demostrado que son capaces de desempeñar los cargos que hasta hace poco habían sido asignados exclusivamente a los hombres.</p>	<p>-Se han desempeñado de manera excelente.</p> <p>-Han sabido manejar recursos y equipos asignados.</p> <p>-Han sabido desempeñar cargos hasta hace poco exclusivos de los hombres.</p>

*Fuente:* Transcripción fiel y exacta del cuestionario aplicado.

Ya del lado de los docentes hombres como informantes del presente estudio, éstos parten por reconocer, como consta en el Cuadro 10, que: “Las mujeres han demostrado capacidad para ejercer cargos que se creían exclusivos de los hombres” (DH6). Así mismo, ellos destacan que ellas explotan mejor sus competencias y habilidades comunicativas, así como “liderazgo en el manejo del personal” (DH7) Habida cuenta que, también: “Han sabido manejar recursos y equipos asignados” así como “desempeñar cargos hasta hace poco exclusivos de los hombres” (DH8). Por lo demás, la

autora no identifico respuestas altisonantes como casos negativos a los avances más conocidos de la mujer gerente.

Pasando al quinto y último objetivo específico del presente estudio, se partió por formular la pregunta No. 5: ¿Qué políticas o iniciativas institucionales se han adelantado para la promoción de la igualdad de género en el acceso de las mujeres a cargos gerenciales dentro de la universidad seleccionada? Las respectivas repuestas, se relacionan en el Cuadro 11 junto con el análisis inicial.

**Cuadro 11**  
**Objetivo No. 5**

**Pregunta No. 5:** ¿Qué políticas o iniciativas institucionales se han adelantado para la promoción de la igualdad de género en el acceso de la mujeres a cargos gerenciales dentro de la universidad seleccionada?

<b>Informante</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Unidad Emergente</b>	<b>Temática</b>
DM1	La universidad Nacional Experimental Sur del Lago (UNESUR), hasta los momentos no ha presentado ningún tipo de políticas que promociene los principios de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.	Ningún tipo de políticas anti discriminación de la mujer.	
DM2	Desde el Ministerio de Educación Superior, se ha invitado a las Autoridades a tomar en cuenta a la mujer en la gerencia Universitaria, sin embargo dentro de la institución no se han desarrollado políticas tendientes a sensibilizar la promoción de igualdad entre hombres y mujeres.	-Desde el gobierno nacional se ha invitado a tomar en cuenta a las mujeres. -No se han desarrollado políticas tendientes a la igualdad de género.	
DM3	Hasta los momentos la UNESUR no ha aplicado ninguna política para la promoción del principio de igualdad de género. En los cargos gerenciales la incursión de las mujeres ha sido un proceso que se ha ido ganando poco a poco, por tanto seria de gran importancia promover en el interior de la institución política tendientes a sensibilizar sobre la importancia del principio de igualdad.	-La UNESUR no ha aplicado ninguna política de igualdad de género. -El ascenso de las mujeres se ha ido ganando poco a poco. -Sería de gran importancia sensibilizar sobre importancia de la igualdad de género.	
DM4	Ninguno, a excepción de los resultados puestos en evidencias de las mismas gerencias, que sirven de modelo y estímulo, pero es un proceso que se ha dado solo, y no ha recibido en ningún momento realce por ello. De eso se trata la igualdad.	-Ninguna política institucional. -Sólo la gestión cumplida ha servido de modelo. -No se ha realzado la buena gestión cumplida por las mujeres.	

DM5	<p>Hasta el momento se sostiene la misma premisa errónea de igualdad y equidad de género en el ámbito administrativo gerencial, se designa a una mujer pero quien toma las decisiones bajo cuerda es el género masculino con responsabilidad mayor a su departamento, convirtiéndola en una marioneta en el juego laboral, denigrando sus potencialidades o profesionales a un segundo o tercer grado desde lo profesional e incluso al desconocer que existen.</p> <p>Formas de descubrir potencialidades tanto profesionales en el género femenino como en el género masculino, como lo es la rotación de personal en las tareas a desarrollar dentro de cualquier departamento hasta descubrir las actitudes y aptitudes que se descubra la valoración del talento humano en sí y no por el género que esta o este representen.-</p>	<p>-Se designan mujeres por voluntad de los hombres. -La falta de autonomía en su designación las convierte en marionetas. -No sopesan méritos subestimando potencial femenino. -La falta de rotación de personal no permite contrastar desempeños y descubrir potencialidades gerenciales. -También, falta valoración del talento humano para descubrir actitudes y aptitudes, más allá del género.</p>
DH6	<p>Hasta los momentos la UNESUR no ha desarrollado ningún tipo estrategias para impulsar el principio de igualdad de género en el acceso de las mujeres a los cargos gerenciales.</p>	<p>-No se ha reglamentado ninguna estrategia de impulso a la igualdad de género en el acceso a cargos directivos.</p>
DH7	<p>Hasta la fecha la Universidad no ha reglamentado ningún tipo de políticas con miras a lograr condiciones justas para hombres y mujeres en el acceso a los cargos gerenciales.</p>	<p>-No se ha reglamentado ningún tipo de políticas de igualdad de género en el acceso a cargos directivos.</p>
DH8	<p>La universidad Nacional Experimental Sur del Lago (UNESUR), hasta los momentos no ha presentado ningún tipo de políticas que promocióne los principios de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, aun y cuando desde el Ministerio de Educación Superior, se ha invitado a las Autoridades a tomar en cuenta a la mujer en la gerencia Universitaria.</p>	<p>-No se ha presentado ningún tipo de políticas orientadas a la igualdad de género.  -Desde el gobierno nacional, se ha invitado a las autoridades a tomar en cuenta a la mujer.</p>

*Fuente:* Transcripción fiel y exacta del cuestionario aplicado.

El Cuadro 11 en referencia muestra, de entrada, el casi unánime señalamiento o denuncia de las mujeres informantes clave del presente estudio la marcada ausencia en materia de iniciativas institucionales para la promoción de la mujer en la gerencia universitaria. Simplemente, consideran que “no hay” o “no existe”: “Ningún tipo de políticas antidiscriminación de la

Mujer” (DM1) Ello es tanto como acusar que en el contexto institucional seleccionado: “No se han desarrollado políticas tendientes a la igualdad de género” (DM2). Más puntualmente las mujeres consultadas expresan que: “La UNESUR no ha aplicado ninguna política de igualdad de género” y que: “Sería de gran importancia sensibilizar sobre la importancia de la igualdad de género” (DM3). Pues, se ratifica que: “No hay ninguna política institucional” (DM4) en el buen sentido *in comento*.

Del lado de los docentes hombres consultados, se sostiene de manera unánime la posición que: “No se ha reglamentado ninguna estrategia de impulso a la igualdad de género en el acceso a cargos directivos” (DH6, DH7), así como: “No se ha presentado ningún tipo de prácticas orientadas a la igualdad de género” (DH8). Tan grave omisión institucional denota que definitivamente, por ninguna vía, “se ha realzado la buena gestión cumplida” aunque “sólo ésta ha servido de modelo” o ejemplo (DM4). Además que: “No se sopesan méritos subestimando potencial femenino (en la gerencia universitaria)” (DM5), más aún: “Falta valoración del talento humano para descubrir actitudes y aptitudes más allá del género” (DM5) Incluso, se acusa que: “La falta de rotación de personal no permite contrastar desempeños y descubrir potencialidades gerenciales.” (DM5).

Entre las respuestas o los datos recogidos en contraste con las teorías adelantadas, como marco teórico del presente estudio, que pudieran considerarse como casos negativos o contrarios, está el señalamiento de que: “desde el gobierno nacional se ha invitado a tomar en cuenta a las mujeres” (DM2, DH8). Un planteamiento que pretendiera justificar la ausencia de políticas institucionales al respecto.

Algo un tanto ilógico por cuanto se ha acusado reiterativamente en el presente informe de resultados la facultad o intromisión por parte de los poderes nacionales al nombrar o imponer desde Caracas a las autoridades universitarias al más alto nivel organizativo e intervenir o suspender la autonomía organizativa; lo cual amarra de brazos la posibilidad de adelantar

acciones a lo interno de cada centro universitario, especialmente aquellos de carácter oficial. Además, está la atribución legal y legítima del Estado de promulgar los reglamentos internos que sientan las bases y los postulados organizativos para la formulación de las políticas de las universidades venezolanas, como sería aquella para impulsar la igualdad de género. De tal manera, no hay evidencias válidas que justifiquen la omisión en estudio.

### Análisis e Interpretación de los Resultados

En el Objetivo Específico No. 1 del presente estudio, se propuso identificar la proporción de mujeres en cargos directivos, especialmente aquellos al más alto nivel dentro de la UNESUR. Como se desprende de los cuadros 6 y 7 antes analizados los profesores consultados de la UNESUR, tanto mujeres como hombres, coincidieron en su totalidad al reconocer que no hay ni ha habido presencia en lo absoluto de las mujeres en el cargo de Rector(a) o de más alta jerarquía de la Universidad, es decir, la proporción aún vista desde una perspectiva histórica es absolutamente nula o nada.

En su defensa o justificación, algunos sostienen que la presencia de la mujer en cargos gerenciales al más alto nivel se ha hecho posible al mencionar apenas la presencia de una mujer al frente del vicerrectorado Académico. Esto es, ellas ocupan uno de los cuatro cargos a nivel del equipo rectoral; lo cual equivale a un venticinco por ciento (25%) la proporción de mujeres en dichos cargos gerenciales.

Bien cierto es que, como reporta la UNESCO.(ob.cit.), en ningún país la igualdad de género se ha convertido en la norma y aún quedan importantes disparidades que subsanar. Por lo general, los progresos en materia de igualdad de género se evalúan analizando medidas de resultados clave, como el porcentaje de acceso en pie de igualdad. Gracias a estos indicadores objetivos es posible saber en qué medida las mujeres y los hombres pueden gozar de los mismos derechos fundamentales y

posibilidades de progreso personal y profesional y contribuir al desarrollo de su país. En tanto, las políticas, medidas y prácticas que sólo tienen en cuenta los intereses de la mitad de la población generan desequilibrios que socavan el desarrollo sostenible de un país.

Pero, el panorama de desigualdad de género dentro del escenario universitario seleccionado contradice, muy particularmente, lo señalado en Porras (ob.cit.), respecto a que en la Educación Superior es donde la mujer venezolana ha alcanzado los más altos cargos. Incluso, se destaca que su representación va desde ser la máxima 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 (p.158).

Al preguntar a los informantes clave del presente estudio por los cargos directivos intermedios de la Universidad seleccionada, tales como: Directores de unidades de asesoría y apoyo, coordinadores de programas académicos, administradores de fincas, presidentes de fundaciones, jefes de servicios, entre otros, los docentes seleccionados fueron más optimistas al señalar que se ha venido incrementando la proporción de mujeres en dichos cargos durante los últimos años. Sin embargo, tan evidente participación femenina la calculan los mismos respondientes aproximadamente en un treinta por ciento (30%) de los cargos existentes dentro de la Universidad..

Peor aún, los respondientes señalaron por consenso o, al menos, sin opiniones en contrario que a las mujeres gerentes en los cuadros medios, se les bloquean las posibilidades, derechos y oportunidades de ascender a los puestos más altos mencionados al comienzo de esta sección. Allí se les encasilla—dijeron—durante años hasta que se ven obligadas a solicitar su jubilación como única salida o superación de su estancamiento en el servicio

activo. Así, esta situación confirma el síndrome del techo cristal o *glass ceiling*, propuesto por Segerman-Peck en 1991 para identificar actitudes discriminatorias como barreras que, aun siendo casi imperceptibles, bloquean o impiden el ascenso de las mujeres más allá de los cuadros medios.

Se confirma, pues, la vigencia del fenómeno reportado en Ramos López (ob.cit.), sobre la discriminación de género para ascender a los puestos directivos del más alto nivel organizativo que ha dado lugar a la metáfora del -techo de cristall (*glass ceiling*). Esta noción o categoría conceptual refiere o destaca los rasgos aparentemente invisibles que obstaculizan y marcan un límite difícil de sobrepasar en la carrera profesional de las mujeres en el mundo gerencial; la cual parece vigente aún en países latinoamericanos como Venezuela ya en la tercera década del nuevo milenio.

Perjudiciales para los intereses y la carrera profesional de las mujeres que, como se corroboró en este estudio, no pueden explicarse por su formación y perfeccionamiento académico o su nivel educativo; el cual iguala y muchas veces sobrepasan hoy día al de los hombres que le compiten y resultan favorecidos con los ascensos o nombramientos al más alto nivel. Tampoco, como se ampliará más adelante, el desconocimiento o la subordinación a los colegas de sexo masculino se explica porque ellas hubieran fracasado o que su gestión en los cargos ejercidos no haya sido ampliamente reconocida como excelente o exitosa.

La explicación que emergió, sorpresivamente, es que en el escenario de la universidad seleccionada el proceso de selección de aspirantes a cargos directivos está viciado y muy lejos del ejercicio de la autonomía y la democracia universitaria que disfrutaban la casi totalidad de sus homólogas universidades nacionales experimentales en Venezuela. Simple y llanamente, se han desconocido por completo en la UNESUR los mecanismos democráticos formal y legalmente instituidos dentro del ordenamiento jurídico que rige dentro de la Universidad.

Peor aún, los mecanismos de la democracia universitaria se han sustituido por consultas clandestinas y alianzas político-partidistas, es decir, por decisiones esencialmente externas y ajenas a la comunidad universitaria. Los acuerdos resultantes por esta vía son confirmados o ratificados por el gobierno nacional cuando desde Caracas se expiden los nombramientos por las personas o los funcionarios de turno al frente del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Todo un proceso político y externo a la comunidad universitaria al cual las mujeres —como reportaron los informantes—suelen tener poco acceso, dedicar poco tiempo y asignar escasa participación y disposición de comprometerse. Además, acusan la apatía o la indiferencia con el activismo político de calle para así justificar que en la designación o ascenso a cargos directivos o gerenciales de la Universidad —en opinión de un informante clave— el gobierno nacional siempre favorece a los hombres.

Con este diagnóstico claro y diáfano (i.e. consensual), se evidencia la flagrante desigualdad de derechos y oportunidades de ascenso a cargos directivos al más alto nivel organizacional e, incluso, al nivel intermedio. Ante tal injusticia, extrañó mucho que una de las informantes clave reportara la supuesta exhortación del Gobierno Nacional de que se tomara en cuenta a las mujeres para su ascenso a cargos directivos cuando, precisamente, muy poco o nada puede hacer la comunidad universitaria localmente cuando no se toman tales decisiones a lo interno o intramural de la Universidad.

Así, son los organismos del ejecutivo nacional y los partidos políticos en el poder, como organismos extramurales y periféricos a la Universidad, los que procesan, deciden y designan a los titulares de los cargos directivos. Por ende, sería el gobierno nacional el mayor responsable de la desigualdad de género en cuestión. Pues, es inimaginable que en contravención de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y la Ley de Universidades sea en la normativa interna o el Reglamento General de la UNESUR donde se establezcan y legitimen los

mecanismos usurpadores de la democracia universitaria para seleccionar, en general, los aspirantes a ejercer cargos directivos o como autoridades universitarias.

En el Objetivo Específico No. 2, se planteó la necesidad de describir las barreras u obstáculos para el ascenso a cargos directivos o gerenciales, es decir, profundizar en aspectos como el proceso mismo de designación antes comentado tan sesgado políticamente. Pues, los informantes clave del presente estudio coinciden con los autores consultados, y parece existir consenso, respecto a que el hecho educativo ha dejado de ser un factor de peso en tal selección. Pues, las mujeres han alcanzado en promedio los niveles educativos y demás méritos académicos para hacerse acreedoras a ese voto de confianza indistintamente del ámbito o la naturaleza de los contextos y escenarios organizacionales.

En su defecto, los informantes clave evidenciaron el vínculo de la igualdad o la desigualdad de género con la cultura. Así, se reafirma lo planteado en Stonner y otros (ob.cit.), en cuanto a que es necesario entender la cultura en la cual se está inmersa para explicar las relaciones de género. Pues, como advierten estos autores, socialmente se hacen connotaciones de lo femenino y lo masculino, mediante la definición de papeles que se asignan para un sexo u otro; así, por países y regiones se establecen formas de relacionarse jerárquicamente o se crean valoraciones diferenciales. En este sentido, se puede decir que las relaciones entre hombres y mujeres se encuentran constituidas socialmente sobre modelos culturales de género; los cuales configuran y legitiman diferencias y desigualdades. De allí, como exhortan los expertos *in comento*, en estos dos componentes (género y cultura) deberá centrarse toda la atención para promover cambios y transformaciones a favor de las mujeres.

Tal como plantean Stoner y otros (ob.cit.), queda confirmado que formar parte de una organización, es ser parte de su cultura. “La forma en que las personas interactúan en la organización y los supuestos básicos que

se formulan son parte de la cultura de la organización.” (p.197) La cultura organizacional, particularmente, es el modo de vida propio de cada organización que desarrolla y adopta cada miembro. Ésta implica los valores, las creencias, tradiciones y formas de ejecutar las tareas; todo lo cual condiciona y legitima fuertemente el pensamiento y comportamiento de sus miembros.

Más particularmente, tal como lo referenciara Jimeno Redondo (ob.cit.), en su obra citada en la sección de Bases Teóricas del presente estudio, ante las circunstancias estudiadas, la mujer debe superar estereotipos culturales. En primer lugar, tal autora exhorta a enfrentar obstáculos externos, impuestos culturalmente en organizaciones tradicionalmente dominadas por hombres y que son relacionados con la cultura organizacional. En segundo lugar, menciona la misma fuente las dificultades internas relacionadas con la maternidad y el cuidado de los hijos; las cuales debe equilibrar y conciliar entre el trabajo fuera del hogar y las responsabilidades familiares.

Aunque estas últimas limitaciones internas no emergieron en las respuestas aportadas por los informantes clave, bien es cierto que ambos obstáculos son de naturaleza distinta, y tienen en común que son considerados invisibles por el hecho de que no existe documentación escrita que imponga dichas limitaciones. Entonces, la atención sobre los obstáculos culturales se centra en el presente estudio en la lucha contra los estereotipos de la sociedad donde se establecen roles de subordinación de las mujeres respecto a los hombres.

En consonancia con las ideas de Montero (ob.cit.), “se trata así de romper con las relaciones entre los ámbitos en los que las mujeres discurren su acción: “el público donde concurre lo que se considera de interés general, y el privado entendido como el ámbito de lo personal” (p. 172). Pues, con tal diferenciación, se pretende quitar legitimidad al aplicar éticas diferenciadas:

“la ética de la justicia basada en la imparcialidad y reciprocidad (sólo) para regir lo público” (*ibid.*)

Una separación que debe quedar clara, pues, se demanda para combatir directamente la construcción de estereotipos de femineidad. De hecho, como bandera del movimiento feminista, enseña Montero, hay que superar la división de espacios entre lo público y lo privado; uno u otro espacio no es algo dado ni tiene fronteras establecidas. Valga entenderlo como una dicotomía producto, dice Montero, de una confrontación política e ideológica en la que intervienen actores con distintos intereses sociales y económicos. Como alternativa, las feministas advierten o proclaman: Lo personal también es político o público, es decir, parte de la esfera indivisible del ser y de la vida.

En el Objetivo Específico No. 3, se propuso definir las características personales y estilos gerenciales que distinguen a las mujeres gerentes. Dado que aún se les discrimina o somete a un techo de cristal en sus aspiraciones, parece interesante profundizar en otros factores como las características personales, capacidades o estilos de liderazgo, en contraste con sus homólogos del género masculino.

Comenzando por las características personales propias de las mujeres gerentes, el presente estudio coincide con la revisión de la literatura sobre el tema que se hiciera en Herrera Cruz (*ob.cit.*), En efecto, los informantes clave exaltaron consistentemente ciertas virtudes o atributos predominantes en las mujeres, tales como que: “Las mujeres se distinguen por un mayor nivel de organización, adaptabilidad a los cambios y tolerancia” (DM1, DM5). Otra sostiene que sus homólogas tienen, “mayor disposición de carácter y orden; y que son más humanistas y sensibles” (DM4) Además, ellas atribuyen en sus respuestas que las mujeres tienen mayor “disposición a la innovación, responsabilidad y apego a la norma, (tanto como), mayor apego a principios éticos y morales” (DM5).

El único obstáculo que salió a relucir se identifica entre las respuestas de los hombres consultados como de naturaleza cultural aunque autocrítica, en los términos siguientes: “El obstáculo mayor es la creencia que existe de que algunos trabajos deben ser desempeñados exclusivamente por los hombres” (DH6). Pero, coinciden en reafirmar en contrario que, “las diferencias entre hombres y mujeres son cada día menos notables en el campo laboral.” (DH7).

Quién sabe si a modo de autocrítica, sólo una informante clave destacó en el Cuadro 8 lo que pudiera considerarse un caso negativo, esto es, lo único que se señaló como una limitación o defecto de la mujer gerente, en cuanto a que: “Las mujeres son más débiles para tomar decisiones” (DM2).

Ya dentro del tema acerca del estilo gerencial, valga ratificar los rasgos presentados en Herrera Cruz (ob.cit.). De entrada, el factor que más destaca en el Cuadro 8 sobre la mujer gerente, ponderado como fortaleza o con cierta valencia positiva, es caracterizarla por un estilo de liderazgo democrático; el cual describen por: Su tendencia a buscar opiniones y sugerencias así como por ser más flexibles y abiertas a la participación (DM1). Una opinión coincidente con otras féminas consultadas, quienes puntualizan que: “Las mujeres administran con un mayor equilibrio” (DM4); a lo cual, se agrega la afirmación de que las mujeres, “siguen modelos de trabajo en equipo y la satisfacción laboral” (DM5).

Al respecto, coinciden casi en los mismos términos las opiniones masculinas consultadas, quienes reportan que, “las mujeres basan su desempeño en la cooperación y la delegación de tareas” así como afirmar que: “las mujeres han sido más flexibles mientras los hombres ejercen mayor control” (DH6). O, dicho en términos muy semejantes: “A las mujeres preocupa más el trabajo en equipo y la motivación” (DH7). Igualmente, entre los hombres, se reconoce que “las mujeres son más flexibles y participativas;

y que, de hecho, “(ellas) homologan el logro con la motivación de los equipos de trabajo” (DH8).

Sin embargo, no se puede cerrar este apartado sin ratificar el necesario análisis crítico de la información reportada en la medida en que los estudios que originaron los referentes teóricos sobre la igualdad de género tienen exclusivamente una autoría femenina; de allí, se corre el riesgo de caer en apologías que poco ayudarían al crecimiento y desarrollo personal de las mujeres. En su defecto, valga revisar y reflexionar cómo se comprende eso, en el cuadro \_\_\_de que las mujeres se destacan por ser “innovadoras” al mismo tiempo que “cautelosas”. Pues, el ser innovador(a) siempre debe ir aparejado de la necesidad y el impulso de subvertir el orden establecido; una práctica que parece marchar en contravía con la cautela. Desde otra perspectiva, cómo es eso de una mayor disposición, promoción o “adaptación del cambio” al mismo tiempo que ellas se describan como “cautelosas”, cuando lo normal para hacer posible el cambio implicaría ser más proclive a “correr riesgos.”

Igual inconsistencia se reporta también con respecto a la mejor disposición o “aceptación de discrepancias y críticas” que se nos endosa cuando las mujeres son famosas por la susceptibilidad o piel muy sensible a cualquier reparo o crítica. Precisamente, respecto al cuadro 4: cómo se comprende eso de destacarse por su “inteligencia emocional” (control de las emociones) al mismo tiempo que por la “Emocionalidad” o apasionamiento como característica femenina.

Ya en el Objetivo Específico No. 4, se aspiró a establecer el nivel de aceptación de la gestión cumplida y el impacto o reconocimiento de los resultados alcanzados en el desempeño de cargos gerenciales por las mujeres, incluso, en contraste con los hombres que le precedieron en los mismos cargos directivos. Igualmente, los informantes clave del estudio conformaron con sus respuestas las líneas básicas tomadas de Herrera Cruz (Ob.cit.).

De entrada, pareciera que los informantes seleccionados tuvieran en mente brindar reconocimientos o apologías en cuanto al desempeño e impacto de la gestión cumplida por las mujeres gerentes de la institución seleccionada. De hecho, ellas no parecen dudar al respecto cuando, coincidiendo con Herrera Cruz y su exhaustiva revisión de la literatura sobre el tema, señalan que: “Las mujeres han demostrado un nivel de excelencia gerencial” y que “administran bien recursos económicos y humanos” (DM1). En otras palabras, que: “Las mujeres han mostrado calidad en su servicio.” (DM2). Más aún, entre las informantes consultadas, se afirma que: “Las mujeres han alcanzado un impacto positivo” (DM3).

Por el lado de los hombres consultados, como se indica en el Cuadro 10, éstos no vacilaron en sostener la misma línea de pensamiento al reconocer en cuanto a la gestión cumplida por mujeres directivas que: “han sabido desempeñarse de manera exitosa” (DH6). Así como también sostienen que ellas han generado en los cargos desempeñados, “un impacto positivo y eficiente” (DH7); por lo que no duda en admitir que las mujeres: “Se han desempeñado de manera excelente” (DH8)

Por todo lo cual, resultó finalmente muy interesante la formulación del Objetivo Específico No. 5 en cuanto a inferir y discutir las iniciativas institucionales para la promoción de la igualdad de género en la UNESUR. Mejor dicho, estando todos de acuerdo en la injusticia social por la discriminación y la desigualdad detectada, en contraste con la formación académica y la capacidad gerencial demostrada por las mujeres, un gran hallazgo significó descubrir no sólo el silencio otorgante de la comunidad universitaria UNESURista sino la falta o ausencia de referencias acerca de iniciativas institucionales oficiales para la formulación y aprobación de una política por la igualdad de género.

Igualmente, desde el sector de las profesoras universitarias seleccionadas extraña su aparente apatía para asumir la lucha por los derechos de las mujeres cuando hay exhortos muy bien fundamentados en

documentos rectores del feminismo. Precisamente, bajo el encabezamiento de la sección introductoria: Las Mujeres, Sujetos de un Conflicto, Montero (ob.cit.) señala que: “El movimiento feminista se debe a la necesidad de actuar sobre un arraigado conflicto, que atraviesa a la sociedad, determinado por el hecho de nacer mujer o varón.” (p. 167)

De seguidas, Montero reafirma que si bien existen muchas teorías sobre el origen y las consecuencias de la subordinación de las mujeres, “es sobre esa diferencia biológica inicial como se articulan los procesos que otorgan poder a los hombres sobre las mujeres y generan discriminación y desigualdad.” (*Ibid.*) Ello no quedó evidenciado exactamente así en tanto que los respondientes se inclinaron más por la vinculación de la igualdad de género con la cultura y la generación de estereotipos o modelos de género.

Igualmente, las actitudes y percepciones culturales con respecto a la igualdad de género han evolucionado considerablemente como consecuencia de las intervenciones de los organismos multilaterales focalizadas y de los progresos realizados en la medición de los resultados antes aludida. Tal evaluación se enfoca tanto a lo que respecta a la sostenibilidad de la igualdad de género como a la comprensión, la implicación y el apoyo de la comunidad para su realización. Pues, como lo sostiene la UNESCO (ob.cit.): “Sólo hay igualdad de género cuando las medidas aplicadas de-arriba—abajo, se complementan plenamente con el apoyo recibido de-abajo-arriba.”

En todo caso, ante la desigualdad social detectada en el escenario universitario seleccionado, como advierte Montero (ob.cit.), se debe apelar o promover la lucha feminista. Es decir, sumarse organizadamente a un movimiento social crítico que, “a partir de su intervención concreta se sitúa en permanente confrontación y diálogo con la realidad social y con su propia evolución interna.” (pp. 169-170) Pues, el fin es siempre subvertir arraigados códigos culturales, normas y valores que, “hacen aparecer normales

comportamientos y actitudes sexistas que privilegian lo masculino y las relaciones de poder patriarcal.” (p.170)

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Las incidencias de la lucha por la igualdad de género cuentan una historia de constancia y perseverancia de las mujeres por superar las disparidades y discriminaciones en cuanto a las oportunidades estudiadas para ascender hasta los más altos cargos directivos o gerenciales; tal como ocurre, sorpresivamente, en el escenario de la Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago de Maracaibo (UNESUR), ubicada en el Estado Zulia, Venezuela. Los avances en este sentido son tan mínimos y desproporcionados como advertir que las mujeres aún están vetadas de representar a la Universidad, es decir, de asumir el máximo cargo ejecutivo de Rectora.

Algo parecido se reportó a nivel de los tres vicerrectorados (incluida a este nivel la Secretaría de la Universidad). Hoy día y en el pasado reciente las mujeres UNESURistas han ejercido un solo cargo, precisamente repiten como titular en el Vicerrectorado Académico. Tal proporción es matemáticamente ponderable en un treinta y tres por ciento (33%). En términos más absolutos, la representación de las mujeres a este nivel estratégico, se reduce al mínimo posible, es decir, a un solo cargo vicerrectoral como probando que las mujeres existen diciendo, -para muestra un botón. Un logro de las mujeres UNESURistas que, sin duda, debe verse y disfrutarse en su incipiente valor pero no complacerse cual sentirse en justicia cabalmente realizada y respetada.

En tanto que las mujeres docentes no están proporcionalmente representadas al más alto nivel de la estructura organizativa ocupado por las

autoridades universitarias en estudio. Aunque, tal vez, opera allí la circunstancia que el escenario seleccionado sea, precisamente, una universidad tecnológica o agro industrial. Pero, los informantes clave del presente estudio dejaron muy claro que las mujeres UNESURistas están formadas académica en todas las profesiones y áreas de conocimiento al igual que los colegas hombres e, igualmente, han desempeñado exitosamente cargos en todos los ámbitos de la organización, incluso, aquellos tradicionalmente regidos por sus colegas hombres, tales como la administración de fincas y del Servicio de Transporte Universitario.

En efecto, a este nivel también se reportó por iniciativa de los informantes o respondientes igual proporción de mujeres ocupando cargos directivos intermedios, tales como: Direcciones de unidades administrativas de asesoría y apoyo; decanatos y coordinaciones de carreras, presidencia de fundaciones; lo cual brinda una ilusión de paz y armonía con respecto al aparente aumento o el elevado número de mujeres en tales cargos directivos dentro de la UNESUR. Esta es una medida absoluta algo engañosa o falaz en tanto que, en términos relativos y proporcionales, se repite la apreciación de los informantes clave o el hallazgo de que dicha representación de las mujeres ocupa apenas un treinta por ciento (30%) del tren directivo institucional.

Peor aún, se confirmó en el presente estudio el síndrome del techo de cristal o *glass ceiling*. En tanto que los informantes reportaron también en consenso que a las mujeres se les obliga a mantenerse en esos cargos medios; pues, se les bloquea, impide o cierra la posibilidad de ascenso a los cargos de más alto nivel. Como dijo una de las informantes, clave, -a las mujeres se les encasillan en los cargos menores sin mayores esperanzas o posibilidades de ascender porque el Gobierno Nacional siempre favorece a los hombres al designarlos o satisfacerles sus aspiraciones de ascenso en la jerarquía institucional.

En efecto, sorprendió tal señalamiento en tanto el Gobierno nacional se arroga el derecho para designar directamente a los titulares de los cargos gerenciales en la universidad seleccionada; lo cual constituye una usurpación o abuso de poder contra el procedimiento legal que rige a los mismos efectos en la gran mayoría de las universidades nacionales experimentales venezolanas, donde se goza de los beneficios y mecanismos propios de la autonomía y la democracia universitaria.

En su defecto, lo que se redescubre en el presente estudio es una práctica de injerencia o irrupción sistemática de factores externos a la comunidad universitaria para decidir sobre las oportunidades de ascenso en total desconocimiento de la meritocracia y con base en alianzas político partidistas, esencialmente, entre los militantes y dirigentes de los partidos políticos en el poder durante las últimas décadas. Instancias éstas en las cuales, se reporta que las mujeres no suelen tener acceso por su apatía o autoexclusión que conlleva a la escasa disposición a participar y comprometerse en la vida política nacional.

Cabe reseñar que la situación de desigualdad o disparidad de las mujeres universitarias gerentes es tanto o más sorprendente cuando expertos reportan que las instituciones de educación superior constituyen el contexto organizacional por excelencia donde las mujeres han alcanzado la mayor representatividad, incluso en Venezuela. Pero, definitivamente, ese no es el caso de la UNESUR.

En búsqueda de otras explicaciones a tan imprevisible situación de desigualdad de las mujeres, en cuanto a oportunidades de ascender a cargos directivos del más alto nivel organizacional, se exploraron con el aporte de expertos así de los informantes clave otras posibles barreras u obstáculos ostensibles. Al respecto, resalta de entrada aquellos de carácter cultural que flagrante e impunemente marchan en contravía a las disposiciones universales, constitucionales y legales que prohíben el abuso contra las mujeres, al desconocerles sus derechos y las oportunidades de acceder y

ascender a los cargos directivos en su línea de trabajo o ámbito de desempeño dentro de la estructura organizativa institucional.

De allí, no es suficiente tener normas nacionales e internacionales, reglas o procedimientos que sustenten la igualdad de género. Al respecto, es preciso sensibilizar a la sociedad sobre todo a las organizaciones educativas universitarias, en primer lugar, respecto al hogar y los hijos como una responsabilidad compartida. Luego, habría cabida para la promoción y el incentivo del talento humano en condiciones paritarias, a través del reconocimiento práctico o efectivo de las habilidades por encima de la condición sexual para generar cambios positivos en la cultura organizacional venezolana y latinoamericana.

Un reconocimiento que llega, como ensaña el movimiento feminista internacional, cuando los cambios o avances en materia legal o por políticas nacionales e institucionales de protección a la igualdad de género encuentran el celoso, entusiasta y activo respaldo de las comunidades o los sectores de usuarios beneficiados, es decir, de las mujeres universitarias como sus audiencias primarias en el presente caso. Valga reiterar, como lo sostiene la UNESCO (ob.cit.) que: “Sólo hay igualdad de género cuando las medidas aplicadas de-arriba—abajo, se complementan plenamente con el apoyo recibido de-abajo-arriba.”

### **Recomendaciones del Estudio**

La sorpresiva realidad redescubierta o actualizada a la luz del escenario universitario seleccionado invita o convoca a la formulación de intenciones investigativas que repliquen las condiciones del presente estudio; tal vez, mantener su abordaje metodológico así como el contexto universitario y el mismo escenario UNESURista. Pero, necesariamente, se debe involucrar otros grupos de mujeres académicas o profesoras universitarias del mismo escenario seleccionado. Y que, como exhortan las

feministas epistemólogas, nunca deje por fuera la consulta y el testimonio de los colegas hombres.

No podría dejar de formularse otra recomendación estrechamente vinculada con la cultura y la igualdad de género como un binomio de aspectos que necesitan atacarse. En tanto, se acusa que muchas veces las costumbres sociales o tradiciones forjan creencias que pretenden justificar la desigualdad o disparidad de género, incluso, la subordinación de las mujeres respecto a los estatus y roles consagrados a los hombres. Generen

De lo que se trata es de promover, de entrada, la participación de las mujeres en la lucha ideológica y política que entraña la igualdad de género; para lo cual se puede comenzar por superar la falta de iniciativas institucionales para la discusión y la promoción de políticas institucionales en su resguardo así como otros objetivos y metas promovidos por el movimiento feminista internacional. Aún más allá, muy localmente, se recomienda un despertar de conciencia ante el hecho que, en el presente estudio, se acusó muy puntualmente la apatía de las mujeres por la participación activa en la política nacional como la única explicación no sexista de la desigualdad en el trato y consideración de las mujeres para brindarles la confianza en la dirección de la Universidad a los más altos niveles.

Un argumento que en tanto absurdo no deja de tener vigencia mientras no se rescaten e implanten los mecanismos consagrados no sólo en Venezuela sino en gran parte de la América Latina, al menos, de la autonomía y la democracia universitaria. Pues, sólo así se podrá decidir con base en consultas verdaderas, masivas y transparentes, quienes son los aspirantes con reconocidos méritos y programas de gestión con las ideas más aceptables para fortalecer su liderazgo e influir positivamente en sus comunidades soberanas.

## REFERENCIAS

- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora un Proyecto de Investigación*. (7ª ed.). Caracas: Consultores Privados.
- Bonilla Vélez, G. (2009). Teoría feminista. Ilustración y Modernidad: Notas para el Debate. Cuaderno de Literatura del Caribe e Hispanoamérica, No. 11 (Universidad de Cartagena). Disponible: Dialnet-TeoríaFeministallustraciónYModernidad-5810214.pdf (Consulta: 2020, Octubre 28).
- Chirinos M., A.M. (2015). *Rol de la Mujer Gerente y su Desempeño Laboral (Caso de Estudio Cooperativas de Seguros de Vehículos de Maracay, Estado Aragua)*. Trabajo de grado de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo. Disponible: [mruc.bc.uc.edu/ve/handle/13456789/2557](http://mruc.bc.uc.edu/ve/handle/13456789/2557) (Consulta. 2020, Noviembre 16).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, diciembre 15). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, No.5.453 Extraordinario. (2000, marzo 24). Caracas.
- Del Pino, S. (2015). *El Rol de la Mujer en el Desempeño y Gestión Universitaria de Las Instituciones Estatales de Educación Superior de Chile* [Tesis en Línea]. Universidad del Bio Bio. Disponible: <https://es.unesco.org/creativity/cites/creativity/files/digital/librarys/cdis/igualdad-de-genero>. [Consulta: 2018, Marzo 13]
- Diez, E. Valle, R. Terrón, E. Centeno, B. (2002). *El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones Educativas*. (Documento en Línea). Disponible: <http://buleria.unileon.es/xmlui/bitstream/handle/10612/3689/483Diez.pdf?sequence=1> (Consulta: 2016, Abril 12)
- Espina, G. (1996). Las mujeres y la seguridad social en Venezuela. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*. N°1.
- Fidias G., Arias. (2006). *El Proyecto de Investigación*. (5ª. ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- García, L. y García, J. (2016). *Gerencia educativa emergente: Prospectiva para la gestión educativa del tercer milenio*. Santa Ana de Coro, Venezuela: Koinomia.

Disponible: [fundacionkoinonia.com.ve/publicaciones/Gerencia%20educativa%20emergente.pdf](http://fundacionkoinonia.com.ve/publicaciones/Gerencia%20educativa%20emergente.pdf) (Consulta: 2020: Noviembre 15)

Gómez Castañeda, O.R. (2006). Liderazgo, gerencia y carisma. *Contribuciones a la Economía*, marzo 2006. Disponible: [www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.litus](http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.litus) (Consulta: 2019, julio 12).

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a. ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Herrera Cruz, M.C. (2017). *Características y habilidades del estilo de liderazgo femenino que aportan a la efectiva toma de decisiones en cargos directivos de las organizaciones*. (Ensayo de Grado para Optar al Título de Especialista). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Disponible: [repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/) (Consulta: 2021: Marzo 10)

Higuera, G. (2010). El Rol de la Mujer en la Independencia. *Heurística Revista Digital de la Historia de la Educación*, N°13 Enero-Diciembre Conferencias.

Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, No.38668. (2007, Abril 23). Caracas.

Ley Orgánica del Trabajo. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, No.6076. (2012, Mayo 07). Caracas.

Martínez, N. (2016). *Enfoques feministas*. (Presentación Audiovisual). Disponible: [prezi.com/9tcrerr5ocuq/Enfoques-feministas](http://prezi.com/9tcrerr5ocuq/Enfoques-feministas). (Consulta: 2020, Noviembre 20).

Monagas, D. (2003). Consideraciones sobre la gerencia universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias. *Actualidad Contable FACES*, año 6, No. 6, enero-junio 2003, Mérida, Venezuela. Disponible: [erevistas.saber.ula.ve/index.php/actualidadcontable/article/viewFile/11107/21921922214](http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/actualidadcontable/article/viewFile/11107/21921922214) (Consulta: 2019, Junio 17).

Montero, J. (2006). Feminismo: Un movimiento crítico. *Intervención Psicosocial*, vol. 15, No. 2, 167-180. Disponible: [cielo.icsiii.es/pdf/inter/v15n2/v15n2a04.pdf](http://cielo.icsiii.es/pdf/inter/v15n2/v15n2a04.pdf) (Consulta: 2021, Febrero 14).

- Picón. L. (2007). *La Equidad de Género en el Ámbito Laboral: ¿Un Desafío Cultural?* [Tesis en Línea]. Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina. Disponible: [untref.edu.ar/documentos/tesisposgrados/Picón.pdf](http://untref.edu.ar/documentos/tesisposgrados/Picón.pdf) [Consulta: 2018, Abril 10].
- Pino Rodríguez, A.M. (2017). *El tratamiento de la igualdad de género en los centros educativos de educación infantil y primaria de Ceuta*. (Tesis Doctoral en línea). Universidad de Granada. Disponible: <http://hdl.handle.net/10481/48202>
- Porras de Rosas, M. (2004). La mujer Gerente en la Universidad de hoy: un nuevo Paradigma Gerencial. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, Vol. 9, n° 23. Caracas.,
- Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo, una nueva forma de dirigir*. España. PUV-Universitat de València. (Libro en línea). Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=rOFpsby5PKC8printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. (Consulta: 2014, julio 25).
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. (22ª.ed.). España: Autor.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga, España: Aljibe.
- Rodríguez, M. y Díaz R. (2000). *Investigación Educativa*. (2ª. Ed.).Caracas: IMPM.
- Rodríguez, R. (2011). La Gerencia Educativa. En Un Escenario Creativo. *Revista Científica del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. Barquisimeto, Venezuela
- Sánchez Olvera, A.R. (2016). Teorías feministas sobre el Estado, la ciudadanía y las incidencias políticas de las mujeres. En *Perspectivas para Fortalecer los Liderazgos de Mujeres Jóvenes*. México, F.F: UNAM. Disponible: [biblioteca.lacso.edu.ar/mexico/ceich-unam/2017042/040527/pdf-1297.pdf](http://biblioteca.lacso.edu.ar/mexico/ceich-unam/2017042/040527/pdf-1297.pdf) (Consulta: 2021, Enero 25)
- Santafé, K. (2017). *Liderazgo y gerencia de la mujer a nivel de la educación universitaria a comienzos del siglo XXI*. Tesis de Doctorado no

Publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio. Rubio, Estado Táchira.

Storne, J.; Freeman, E. Y Gilbert, D. (2006). *Administración*.(6a Ed). Mexico D.F.: Progreso.

Strauss , A. y Corbin, J. (2003). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. E. Zummerman (trad.). Colombia: Universidad de Antioquia. (Publicación original en 1998)

Tinedo, L. (2010). *Mujer: Una lucha incesante*. (Documento en Línea).

Disponible:[http://www.mp.gob.ve/web/quest/boletines-deprensa.jsessionid=176A3021D7C48587BE6EA8EB71C5B5D3?p\\_p\\_id=62\\_INSTANCE\\_OOc9&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_62\\_INSTANCE\\_OOc9\\_struts\\_action=%2Fjournal\\_articles%2Fview&\\_62\\_INSTANCE\\_OOc9\\_groupId=10136&\\_62\\_INSTANCE\\_OOc9\\_articleId=1575166&\\_62\\_INSTANCE\\_OOc9\\_version=1.0](http://www.mp.gob.ve/web/quest/boletines-deprensa.jsessionid=176A3021D7C48587BE6EA8EB71C5B5D3?p_p_id=62_INSTANCE_OOc9&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_62_INSTANCE_OOc9_struts_action=%2Fjournal_articles%2Fview&_62_INSTANCE_OOc9_groupId=10136&_62_INSTANCE_OOc9_articleId=1575166&_62_INSTANCE_OOc9_version=1.0)

UNESCO (2014). Igualdad de Género. Relevancia de la dimensión para la cultura.

Indicadores *Cultura para el Desarrollo* [libro en Línea]. Disponible:<https://es.unesco.org/creativity/cites/creativity/files/digital/librarys/cdis/igualdad>[Consulta: 2018, Marzo 13]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación

y Postgrado. (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (6ª. Ed.). Caracas: FEDUPEL.

# **ANEXOS**

**DATOS PERSONALES:**

**Nombres y Apellidos:** América Alexibe Chávez García  
**Cedula de Identidad:** 12.135.898  
**Lugar de Nacimiento:** Encontrados. Municipio Catatumbo. Estado Zulia.  
23-04-1974  
**Nacionalidad:** Venezolana  
**Estado Civil:** Soltera  
**Dirección de Habitación:** Encontrados. Barrio Canaima. Calle 5. Casa S/N

**ESTUDIOS REALIZADOS:**

**INSTITUCIÓN:** Universidad del Zulia  
**Año de Graduación:** 1999  
**Título Obtenido:** Licda. En Trabajo Social

**OTROS CURSOS:**

**Institución:** Universidad Nacional Experimental Sur del Lago. UNESUR  
**Año:** 2012  
**Nombre del Curso:** Diplomado en Formación de la Actitud Orientadora del Docente

**Institución:** Universidad de los Andes  
**Año:** 2008  
**Nombre del Curso:** Diplomado en Gerencia y Desarrollo Social

**Institución:** Universidad Central de Venezuela  
**Año:** 2008  
**Nombre del Curso:** Reunión Extraordinaria de la comisión Permanente de Directores de Desarrollo Estudiantil

**Institución:** Universidad Nacional Experimental Sur del Lago.  
Jesús María Semprum  
**Año:** 2008  
**Nombre del Curso:** III Consejo Regional de Educación Superior

**Institución:** Universidad de los Andes  
**Año:** 2007  
**Nombre del Curso:** II Congreso de Desarrollo Estudiantil en Educación Superior

**CARGOS DESEMPEÑADOS:**

**Institución:** Universidad Nacional Experimental Sur del Lago. Jesús María Semprum (UNESUR).  
Dirección de Desarrollo Integral Estudiantil.  
Santa Bárbara del Zulia  
**Año:** Diciembre 2005 hasta la presente fecha  
**Nombre del Cargo:** Trabajadora Social.

## **Guión de Preguntas Abiertas para la Entrevista**

### ***Pregunta General o Básica***

¿En qué medida cree usted que se cumple con la igualdad de género en la selección y/o designación del personal para cargos directivos o gerenciales a todos los niveles organizacionales de la UNESUR?

### ***Preguntas Específicas***

Más concretamente:

- Hasta dónde usted sepa: ¿Con qué frecuencia y/o proporción se poseionan mujeres en cargos directivos dentro de la Universidad seleccionada?
- ¿Qué podría decirnos sobre posibles barreras u obstáculos que confrontan las mujeres docentes para su designación o ascenso a cargos en la gerencia universitaria institucional?
- ¿Cuáles son los argumentos que haya escuchado dentro de la comunidad universitaria en cuanto a supuestas diferencias en las cualidades y capacidades gerenciales femeninas? En tal caso: ¿cómo se distinguen o identifican en cada género los estilos gerenciales? ¿En qué medida tienen que ver sus estilos con la designación de las mujeres en la gerencia universitaria?
- ¿Cómo es el desempeño de las mujeres gerentes de la universidad? En otras palabras: ¿Cuál es la percepción sobre el impacto de la gestión cumplida hasta la actualidad por las mujeres en el ejercicio de la gerencia de la Universidad seleccionada?
- ¿Qué políticas o iniciativas institucionales se han adelantado para la promoción de la igualdad de género en el acceso de las mujeres a cargos gerenciales dentro de la universidad seleccionada?